

# Karismatisk ledelse og narsissisme en litteraturstudie

Anne Irene Jensen



Masteroppgave ved Institutt for helse og samfunn  
Avdeling for helseledelse og helseøkonomi  
Det medisinske fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

22.10.2012

© Forfatter

År: 2012

Tittel: Karismatisk ledelse og narsissisme – en litteraturstudie

Forfatter: Anne Irene Jensen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Sammendrag

Problemstillingen for oppgaven har vært: Hva er fellestrekk og grenseoppganger mellom karismatiske ledere og narsissistiske ledere, og hvordan påvirker slike ledere sine medarbeidere? For å finne ut mer om dette, valgte jeg å gjøre en litteraturstudie, der jeg søkte på relevant forskningslitteratur i anerkjente databaser, og jeg fant mange interessante referanser i artikler og bøker, som førte meg videre til andre artikler og bøker osv. Jeg konkretiserte oppgavens tema med en oppdiktet kasuistikk om lederen Kari Grande sett fra to medarbeidere og en leders perspektiv.

Oppgaven viser at karismatiske ledere kan ha mange skyggesider, som man bør være klar over. Transformasjonsledelse, der i mot, er i utgangspunktet bare er positivt. Men man må ikke være blind for at også transformasjonsledere kan utvikle seg mer destruktivt over tid, for eksempel pga sin personlighet eller fordi presset man blir utsatt for som leder, blir for belastende. Karismatisk ledelse kan være en del av transformasjonsledelse. Karismatiske ledere kan skape inspirerende visjoner, de kan fremme nye, inspirerende mål og tegne opp nye veier til målene. Karismatiske ledere kan dessuten inspirere andre gjennom retorikk, et overstrømmende kroppspråk og et særegent ytre eller fremtreden. Som konsekvens av dette, kan karismatiske ledere ha en ekstraordinær mulighet til å påvirke sine medarbeidere. Karismatiske ledere inspirerer sine medarbeidere til å gjøre en til dels mye bedre jobb enn de mindre karismatiske lederne trolig vil klare, og de karismatiske lederne fremmer engasjement og tilfredshet blant medarbeiderne sine.

Dette er selvsagt veldig bra. Men man kan spørre seg om til hvilken pris de karismatiske lederne oppnår dette. Jeg synes det er bekymringsfullt hvordan noen karismatiske ledere får sine medarbeidere til å slutte å tenke selvstendig, men i stedet godtar alt. Manglende kritisk tenkning er skummelt fordi man ikke kan være sikker på at lederens mål med sin ledelse er i tråd med etiske normer, til alles beste eller om målsetingen er egosentrisk.

Det er vanskelig å trekke noen skråsikre slutninger når det gjelder effekten av narsissisme på et lederskap. En grunn til at dette blir vanskelig, er at narsissisme er et diffust begrep, uten felles konsensus for hva begrepet egentlig inneholder. For å gjøre dette begrepet enda vanskeligere å håndtere, beskrives det også mer grader av narsissisme, for eksempel ”sunn narsissisme” eller ”litt narsissisme”, uten at dette heller er klart definert, og eventuelt uten at det er en felles konsensus om hva inneholdet i disse begrepene er. Når alt er så diffust, åpner

det for mye synsing, og få bastante konklusjoner. Samtidig er narsissisme, som vi har sett, et begrep som beveger seg langs et kontinuum fra det sunne, til det svært patologiske.

Jeg tror det er nødvendig å ha noen narsissistiske personlighetstrekk for å i det hele tatt vurdere å ta en jobb som leder, og også for å klare å utføre jobben med nok autoritet. Dermed tror jeg at narsissisme eller ikke narsissisme blir en for grov inndeling i denne vurderingen. Det å ha noen narsissistiske trekk, gir lederen et fundament for å kunne overbevise andre. Når lederen er overbevist om at vedkommende har rett i sin sak eller har en spesiell misjon, kan dette, i hvertfall i starten, inspirere til lojalitet og gruppeidentifikasjon i lederens gruppe og gi lederens medarbeidere noe å identifisere seg med og inspireres av. Men det man gjerne kan spørre seg, er hvor mye narsissisme som er for mye narsissisme. Jeg mener absolutt at man kan nå et punkt der det vipper over. Det blir selvsagt negativt når ledere blir opptatt av dekke sine egne behov, på bekostning av sine medarbeidere, og på bekostning av organisasjonen de leder. For at en narsissistisk leder skal lykkes, må lederens narsissisme holdes i tømme ved å kjenne seg selv og ved å ha tøylende bremsere i organisasjonen. Da kan produktive narsissister, eventuelt med drahjelp av karisma, lykkes godt som ledere.

Det er viktig at de som ansetter ledere, oppfatter om den karismatiske søkeren har sunne eller uttalte, patologiske narsissistiske trekk. For å klare å gjenkjenne disse trekkene og grader av narsissisme, er det meget nyttig å ha kunnskaper om narsissisme hos ledere, noe jeg håper denne oppgaven kan bidra til å gi.

# Forord

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, professor Jan Frich ved Avdeling for helseledelse og helseøkonomi, Universitetet i Oslo, som masteroppgaven utgår fra. Han har gitt meg en svært inspirerende, engasjerende og praktisk nyttig veiledning. Jeg vil takke min arbeidsgiver, Follo DPS, Akershus universitetssykehus HF, for at jeg fikk mulighet til å delta på masterstudiet og for at jeg fikk satt av noe tid til å jobbe med oppgaven. Til slutt, men aller mest, vil jeg takke min kjære ektemann, Harald, for uvurderlig og god støtte.

Jeg er en 46 år gammel psykiater, med videreutdanning innen psykodynamisk psykoterapi, kognitiv terapi, selvmordsforebygging og helseadministrasjon. Jeg har jobbet klinisk med generell psykiatri, administrativt som medisinskfaglig rådgiver og som konstituert leder ved et distriktpsikiatrisk senter. Da jeg skrev oppgaven, var det ikke ut fra ett spesifikt faglig perspektiv, men med et mer generelt faglig perspektiv på karismatisk ledelse og narsissisme.

Det har vært spennende å kunne dypdykke innenfor dette området, slik skriving av oppgaven har gitt meg mulighet til. Jeg har i lengre tid tenkt på at betydningen av medarbeideres følelser i relasjonen til sine ledere er undervurdert når det gjelder medarbeidernes motivasjon og engasjement rundt mål og arbeidsoppgaver. Karismatiske ledere kan her ha en stor fordel, da de lettere klarer å skape gode følelser, inspirasjon, kreativitet og engasjement. I den forbindelse har jeg lurt på hvorfor noen karismatiske ledere ikke lykkes så godt med sitt lederskap som man kunne forvente, og hvorfor dette blir mer synlig når det har gått noe tid. Kan det ha sammenheng med at slike ledere har narsissistiske personlighetstrekk som kom i veien for utøvelsen av lederskapet?

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	8
2	Arbeidsmetode og bruk av begreper .....	9
3	Karismatisk lederskap og transformasjonsledelse.....	11
3.1	Karismatisk lederskap .....	11
3.2	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse .....	13
3.3	Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse .....	16
4	Skyggesider ved karismatisk ledelse.....	18
4.1	Destruktiv lederadferd.....	18
4.2	Karismatisk ledelse og administrasjon.....	22
4.3	Karismatisk ledelse og narsissisme .....	24
5	Narsissisme.....	25
5.1	Narsissistisk personlighetsforstyrrelse (NPF) .....	28
5.2	Malign narsissisme.....	32
5.3	Årsaker til at noen blir mer narsissistiske enn det som er normalt .....	32
5.3.1	Kjærlige foreldre som skjemmer bort barnet sitt .....	33
5.3.2	Streng barneoppdragelse .....	33
5.3.3	Kernbergs modell for personlighetspatologi .....	34
5.3.4	Kohuts selvspsykologiske teori .....	35
5.3.5	Den interpersonlige skole og intersubjektivitet.....	36
5.4	Narcissistic Personality Inventory (NPI).....	37
5.5	Normal narsissisme hos ledere .....	38
5.6	Patologisk narsissisme hos ledere .....	39
5.6.1	Arroganse, hovmodighet og nedlatenhet.....	41
5.6.2	Begrenset empati og emosjonell avstand .....	46
5.6.3	Lav selvtillit og misunnelse.....	47
5.6.4	Opplevelse av å være berettiget særbehandling .....	49
5.6.5	Utnytte andre for å nå egne mål .....	51
5.7	Narsissistisk lederskap og narsissistiske ledere .....	53
6	Kasuistikk del 1 “Kari Grandes lederskap”.....	55

6.1	Divisjonsdirektør Ståle Ørnefjell forteller.....	55
7	Kasuistikk del 2“Kari Grandes lederskap” .....	58
7.1	Medarbeiderne Solveig Glad og Mona Mørk forteller.....	58
8	Refleksjoner om kasuistikken .....	62
9	Diskusjon.....	65
9.1.1	Hvorfor kommer narsissister i posisjon for lederjobber?.....	65
9.1.2	Hvorfor lykkes den karismatiske lederen den første tiden? .....	66
9.1.3	Hvorfor lykkes også narsissister den første tiden?.....	68
9.1.4	Hvorfor mislykkes karismatiske ledere etter hvert?.....	69
9.1.5	Hvilken rolle spiller lederens medarbeidere?.....	77
9.1.6	Kan det være positivt at en leder er narsissistisk?.....	78
9.1.7	Mislykkes den karismatiske leder fordi lederskapet er etisk utforsvarlig? .....	80
9.1.8	Møtepunktet mellom karismatisk ledelse og narsissisme .....	86
10	Avslutning .....	89
	Litteraturliste .....	92

# 1 Innledning

At et lederskap er konstruktivt, er jo svært viktig for at organisasjonen skal kunne oppfylle sitt formål og målsettinger. Men ledelse kan dessverre også bli destruktivt, og et psykiatrisk perspektiv kan være nyttig. Å bruke klinisk kunnskap er nyttig for å få økt innsikt i de underliggende beveggrunnene lederen har for sin adferd. En slik kunnskap hos lederens overordnede, vil kunne bidra til å ta riktigere beslutninger i forhold til ansettelse, oppfølging og evt oppsigelser av ledere. En slik kunnskap vil også være nyttig for lederens medarbeidere, slik at medarbeiderne kan ta nødvendige avgjørelser for egen del.

## Oppgavens problemstilling

Hva er fellestrekk og grenseoppganger mellom karismatisk ledelse og narsissisme, og hvordan påvirker slike ledere sine medarbeidere?

## Avgrensning av oppgaven

Det har vært nødvendig å gjøre noen avgrensninger pga begrensninger i hvor lang oppgaven skal være. Samtidig har jeg ønsket å gå i dybden på enkelte områder.

Tema jeg derfor ikke har skrevet om, er bl.a. følgende:

- Psykologi i grupper.
- Hva man kan gjøre for å hjelpe karismatiske og narsissistiske ledere som fungerer dårlig i sin lederrolle. Vil disse ha nytte av terapi? Evt hvilke typer terapi?
- Andre skyggesider ved karismatisk ledelse, som for eksempel: Det er mange andre typer personlighetstrekk, personlighetsforstyrrelser, andre psykiske lidelser hos lederen som kan øke faren for at lederen leder destruktivt.
- Mer detaljert om andre varianter av destruktiv ledelse, for eksempel når lederen mobber.



## 2 Arbeidsmetode og bruk av begreper

Jeg har valgt å gjøre en litteraturstudie, der jeg søker på relevant forskningslitteratur i anerkjente databaser, slik som PubMed og APA PsycNET. Jeg har søkt opp relevante referanser som jeg har funnet i artiklene og lest disse. I tillegg har jeg søkt opp relevante bøker i ulike litteraturdatabaser.

Jeg har brukt diverse søkeord/søke-uttrykk, som for eksempel: karismatisk ledelse/leder/lederskap, narsissistisk ledelse/leder/lederskap, narsissistisk personlighetsforstyrrelse og ledelse. På engelsk; charisma, charismatic leadership/leader, narsissistic leadership/leader, destructive leader/leadership, charisma AND narcissism, etc.

I bruken av begrepet "narsissisme" mer generelt i denne oppgaven, som "narsissistisk" og "narsissistisk leder", uten nærmere presisering, bruker jeg dette om personer som fremstår med relativt mange og uttalte narsissistiske trekk, altså personer som har disse trekkene i mer utpreget grad enn personer som er mer "sunne narsissister", noe som også kan være et diffust begrep. Her er det jo snakk om begreper som omtaler et kontinuum eller en slags sammenhengende linje, der grensene er uklare mellom det sunne og det patologiske; det er meget store gråsoner.

Det engelske begrepet "follower" kan bety både tilhenger og underordnet, men også en underordnet som er tilhenger av lederen. DuBrin (2012) forklarer begrepet nærmere:

"A follower might be technically defined as a subordinate in a hierarchy. With this definition even a bland, ineffective CEO will still have a number of followers. A follower in a more psychological sense is a person who believes in the leader and his or her ideas, and gladly expends effort to help accomplish the leader's goals."

Jeg har oversatt "follower" til både underordnet og medarbeider, og til tilhengere. Jeg bruker disse begrepene litt om hverandre, men bruker mest begrepene medarbeider og underordnet, da disse er mer nøytrale begrep enn begrepet tilhenger er, og de viser hvordan to personer er i forhold til hverandre i jobb-hierarkiet.

I beskrivelsen av personer som er ledere, bruker jeg av og til hankjønn, andre ganger hunkjønn. Dette er for å lage mer variasjon i teksten. Jeg mener selvsagt at det jeg skriver, kan gjelde både kvinnelige og mannlige ledere.

Jeg har valgt å organisere stoffet i 10 kapitler, hvor jeg i kapittel 3 skriver om karismatisk lederskap og transformasjonsledelse, i kapittel 4 skriver om skyggesider ved karismatisk ledelse og i kapittel 5 skriver om narsissisme, årsaker til narsissisme, og mer spesifikt om patologisk narsissisme om ledere. I kapittel 6, 7 og 8 presenterer jeg en illustrerende kasuistikk av en tenkt leder og reflekterer rundt kasuistikken. I kapittel 9 diskuteres tema mer generelt, før avslutningen i kapittel 10.

## **3 Karismatisk lederskap og transformasjonsledelse**

### **3.1 Karismatisk lederskap**

Det finnes mange gode, inspirerende definisjoner av lederskap. Den nydeligste definisjonen fant jeg i masteroppgaven til Jorunn Tangen Hole (2011). Hun har laget sin egen definisjon, som visjon for sitt lederskap: ”Ledelse er å være glad i mennesker, å sørge for sine medarbeideres suksess – og på denne måten oppnå ambisiøse resultater sammen med andre.” Professor Ole Berg har også formidlet en flott, inspirerende definisjon i sine engasjerende forelesninger om ledelse på masterstudiet: ”Lederens oppgave er å få frem og utvikle subjektet i seg selv og andre og å stimulere frem det skapende mennesket.” Judge (2006) foreslår denne definisjonen: “Traditionally, leadership has constituted an aspect of performance in jobs, that included explicit accountability for the performance of a collective (group, team, organization) or unit of work.”

Karisma er et positivt ladet ord. Kirkehistorikeren Rudolf Sohm (1892-1923) skal ha vært den første som brukte begrepet karisma. Han brukte det i en sammenheng om religiøse transformasjoner, og beskrev da karisma som en gudbenådet eller overmenneskelig eleganse, sjarm eller ynde.

Senere har sosiologen Max Weber (1864-1920) bearbeidet begrepet og gjort det mer kjent (Kets de Vries 1988; Conger & Kanungo 1998, Kets de Vries 2009). Weber brukte begrepet karismatisk om ledere i den verdslige (til forskjell fra den religiøse) verden. Han beskrev tre typer autoritet i samfunnet: den tradisjonelle, den rasjonelle-legale og den karismatiske. Han etablerte begrepet karismatisk lederskap for å beskrive en form for autoritet som er basert på hvordan andre mennesker oppfatter et ekstraordinært individ. I motsetning til autoritet fra tradisjoner, der man tildeler legitimitet til individer, er den karismatiske person utrustet med en eksepsjonell makt eller kvalitet, som ikke er tilgjengelig for ordinære mennesker, men blir sett på som av overmenneskelig opphav, eller som en gudegitt gave, og på basis av denne, blir personen behandlet som en leder. I følge Weber, trådte den karismatiske personen gjerne frem som leder i en krisesituasjon.

DuBrin (2012) definerer karisma slik: "Charisma is a special quality of leaders whose purposes, powers, and extraordinary determination differentiate them from others. Charisma is a positive, compelling quality that makes many others want to be led by that person."

Forskning viser at ledelse og karisma kan henge sammen (Padilla, Hogan & Kaiser 2007). De positive effektene av karisma er godt dokumentert, med hundrevis av empiriske studier som viser at karismatiske ledere inspirer medarbeiderne til å få utmerkede resultater, og karismatiske ledere fremmer engasjement og tilfredshet blant sine medarbeidere (Judge, Piccolo & Kosalka 2009).

Deluga (1997) skriver at pga en spesiell kvalitet ved sin personlighet, blir karismatiske ledere ofte dyrket og sett på som nærmest et ideal av sine medarbeiderne. Karismatiske ledere kan ha mye makt og innflytelse, de kan fremstå som attraktive og de blir respektert.

Medarbeidere, som identifiserer seg med en karismatisk leder, motiveres av lederens overbevisende måte å snakke på, en smittsom begeistring eller vitalitet og en magnetisk utstråling. Videre, kan karismatiske ledere skape inspirerende visjoner, de kan fremme nye, inspirerende mål, og de kan risse opp nye veier til målene. Karismatiske ledere kan dessuten inspirere andre gjennom retorikk, et overstrømmende kroppsspråk og et særegent ytre eller fremtreden. Som konsekvens av alt dette, kan karismatiske ledere ha en ekstraordinær mulighet til å påvirke sine medarbeidere.

Furnham (2010) skriver at karismatiske ledere ofte fremstiller seg selv som pålitelige, moralsk verdige, innovative, mektige og til å stole på. De gir sine medarbeidere en opplevelse av formålstjenlighet og selvtillit. De karismatiske lederne skriver, redigerer, setter opp, instruerer og spiller selv en rolle. Medarbeiderne fungerer som deres publikum. Dette gjelder særlig de medarbeiderne som tror på det romantiske ved lederskapet. Disse medarbeiderne tillegger sin leder karisma, og de identifiserer seg ofte sterkt med den karismatiske lederen.

I følge Weierter (1997), ser få forskere på karisma som et trekk, de betrakter i stedet karisma som en stil, eller, til og med, som en relasjon. Karismatiske ledere har ofte et budskap om ambisjoner, mål og verdier, som er svært attraktive for de positivt innstilte medarbeiderne. Når lederen og medarbeiderne dermed har det samme målet, bidrar dette til å styrke medarbeidernes selvtillit og deres følelse av å være effektive, noe de tilskriver lederens karisma.

Et viktig særtrekk ved karismatiske ledere, er deres evne til å inspirere andre med visjoner. Strange & Mumford (2002) viser en viktig forskjell mellom to relaterte typer lederskap; karismatisk og ideologisk. Begge inspirerer med sine visjoner, men ideologiske ledere, slik som Thatcher, Gandhi og Lenin, påpeker personlige verdier og standarder, mens karismatiske ledere, slik som Kennedy, Churchill og Mussolini, vektlegger sosiale behov og krav om forandring.

Conger & Kanungo (1992) har foreslått følgende modell for karismatisk lederskap gjennom tre stadier:

1. Lederen evaluerer den eksisterende situasjonen eller status quo ved å vurdere hvordan ressurser og hemmende forhold kan påvirke fremtidige mål i organisasjonen.
2. Deretter formulerer og formidler lederen, på en inspirerende måte, hensiktsmessige mål for organisasjonen, dvs en idealisert fremtidsvisjon.
3. Til slutt bygger lederen tillit til seg selv og til organisasjonens mål, og demonstrerer hvordan disse målene kan nås.

## **3.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

Bono & Judge (2004) viser til at James McGregor Burns var den som først introduserte begrepene ”transformasjonsledere” og ”transaksjonsledere” i boken ”Leadership” utgitt i 1978, og Bernhard Bass bygde mye av sin modell for ”transformerende lederskap” på Burns ideer. Conger & Kanungo (1998) skriver at transformasjonsledere tilbyr en enestående hensikt med oppdraget, og dette adresserer medarbeidernes behov for en viktigere mening med arbeidsoppgavene. I prosessen for å nå målet, blir både lederen og medarbeiderne, bokstavelig talt, fullstendig forvandlet eller ”transformert”, ved at de får realisert seg selv som individer. I den andre enden av spekteret har vi transaksjonsledelse, som er mye vanligere enn transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse er basert på ordinære, trivielle utvekslinger mellom leder og medarbeider, der lederen oppsøker sin underordnede for å bytte en ting mot en annen, for eksempel lønn mot arbeid.

Harms & Crede (2010) skriver at Bass & Avolio i boken "Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire" utgitt i 1997, identifiserte noen dimensjoner for lederskapsadferd som dekket områdene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Disse er listet opp nedenfor:

### **Transformasjonsledelse**

- **Idealisert innflytelse (tilskrevet);** Dette refererer til lederens sosialiserte karisma og hvorvidt han eller hun oppfattes å være fortrolig med og forpliktet mot høyverdige mål. Disse lederne har en høy standard for moralsk og etisk oppførsel, noe som blir satt stor pris på, og som skaper lojalitet hos medarbeiderne.
- **Idealisert innflytelse (adferdsmessig);** Dette refererer til karismatiske handlinger hos lederen, basert på verdier, overbevisninger og idealer.
- **Inspirerende motivasjon;** Dette er i hvilken grad lederen klarer å inspirere og appellere til medarbeiderne ved å sette utfordrende mål og kommunisere optimisme når det gjelder måloppnåelse. Disse lederne har store visjoner for fremtiden, basert på verdier og idealer, og lederadferden inkluderer å stimulere til entusiasme, bygge tillit, og inspirere medarbeiderne ved å bruke symbolske handlinger og å snakke overbevisende.
- **Intellektuell stimulering;** Dette refererer til i hvilken grad lederen engasjerer seg i adferd som fører til at medarbeiderne: får utfordret sine antakelser, tenker kreativt, tar risiko og deltar intellektuelt. Disse lederne utfordrer normer i organisasjonen, oppmuntrer til å tenke forskjellig, og inspirerer sine medarbeidere til å utvikle innovative strategier.
- **Individuelle hensyn;** Dette er i hvilken grad lederen er oppmerksom på behov og bekymringer hos sine medarbeidere og gir emosjonell støtte. Dette innebærer å veilede, holde hyppig kontakt, oppmuntre medarbeiderne til å realisere seg selv, og bemyndige dem. Disse lederne gjenkjenner medarbeidernes unike vekst- og utviklingsbehov, og gir dem råd og veiledning.

## Transaksjonsledelse:

Transaksjonsledelse har som mål å monitorere og kontrollere medarbeiderne med rasjonelle og økonomiske midler:

- **Situasjonsbestemt belønning:** Dette refererer til i hvilken grad lederen opererer i henhold til økonomiske og emosjonelle bytte-prinsipper med sine underordnede. Lederen setter opp klare mål og forventninger, og belønner underordnede for å jobbe mot å nå disse. Lederen tilbyr materiell eller ikke-materiell støtte og ressurser til sine underordnede i bytte mot deres innsats og resultater.
- **Ledelse ved unntak (aktiv):** Dette refererer til i hvilken grad lederen aktivt monitorerer underordnede for om de gjør feil, og prøver å korrigere dette. Lederen setter standarder, følger med på resultatene, måler avvik fra standardene og gjør korrigerende handlinger om nødvendig.
- **Ledelse ved unntak (passiv):** Dette refererer til i hvilken grad lederen har en passiv tilnærming, og venter på at det skal skje feil, før lederen gjør korrigerende handlinger.
- **Laissez-faire (la det skure-ledelse):** Dette er fravær av lederskap eller unngåelse av lederskapets ansvar. (Jeg har også omtalt laissez-faire-ledelse som et destruktivt lederskap et annet sted i oppgaven). Disse lederne unngår å ta avgjørelser, unngår å ta stilling, de nøler med å handle, de abdiserer fra sin autoritet og er typisk fraværende når det er behov for dem. De handler heller ikke når det er behov for korrigerende handlinger.

Det viktig å merke seg at to av punktene under transformasjonsledelse i listen ovenfor; ”idealisert innflytelse” og ”inspirerende motivasjon”, er sterkt korrelert med hverandre, og de kombineres av og til som et mål for karisma (Bono & Judge, 2004). Dette er interessant, for det viser oss en viktig forskjell på begrepene karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. Disse begrepene blandes av og til og de brukes til dels om hverandre, som om de skulle bety det samme. Men som vi ser her, er transformasjonsledelse et videre begrep enn karismatisk ledelse, slik at karismatisk ledelse kan betraktes som en interessant bestanddel av transformasjonsledelse.

Inndelingen i transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ovenfor er selvsagt en forenkling av virkeligheten. Jeg mener at de fleste ledere driver med grader av begge typer ledelse.

### 3.3 Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse

Karismatisk ledelse har følgende, viktige bestanddeler (Kirkpatrick & Locke 1996):

- **Å kommunisere en visjon;** En visjon er et enestående ideal som representerer felles verdier; visjonen er ofte ideologisk, med moralske overtoner. Å kommunisere en visjon er den viktigste teknikken effektive ledere bruker til å inspirere sine medarbeidere til eksepsjonelt gode prestasjoner. En visjon har flere bestanddeler, som å forvente store prestasjoner og å gi medarbeiderne opplevelse av at de har lederens tillit til at de vil klare å oppnå visjonen. Det å kommunisere en visjon, er forøvrig en viktig bestanddel av transformasjonsledelse.
- **Å implementere visjonen;** I implementeringen brukes mer tradisjonell administrativ strukturering, og også samme typer verktøy som ved transaksjonsledelse, slik som å klargjøre hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, og hva man vil oppnå med å gjøre det. Dette kan også være del av transformasjonsledelse, dersom det impliserer noen form for intellektuell stimulering.
- **Å demonstrere en karismatisk kommunikasjonsstil;** Dette er felles for karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. Mer spesifikt, vil en karismatisk kommunikasjonsstil innebære å snakke med fengslende stemme, ha direkte øyekontakt, vise oppmuntrende ansiktsuttrykk, og ha en kraftfull, trygg og dynamisk påvirkningsstil. En karismatisk kommunikasjonsstil kan være effektiv fordi den omfatter kraftfull, nonverbal teknikk som demonstrerer engasjement i visjonen; den viser at lederen får energi av visjonen, og den viser et trygt, kraftfullt nærvær.

Ved både karismatisk ledelse og transformasjonsledelse, vil medarbeiderne ta etter lederens mål, og dette vil føre til kongruens mellom lederens og medarbeidernes verdier og mål.

Medarbeiderne får tillit til sin karismatiske leder fordi lederen viser omsorg for organisasjonen og omsorg for sine medarbeidere. Dette er altså en effekt man får pga lederens holdning. Transformerende ledere kan motivere sine medarbeidere til å søke etter nye måter å tilnærme seg arbeidet på, slik at de blir mer intellektuelt stimulert.



Det øverste punktet på listen ovenfor; rollen lederen har i kommunikasjonen av sin visjon, er i en undersøkelse av Kirkpatrick & Locke (1996), observert som det viktigste av punktene over, når det gjelder å motivere medarbeiderne. Visjonen hadde positiv effekt på kongruens mellom leder og medarbeidere, og på medarbeidernes tillit til lederen, og dette virket også intellektuelt inspirerende på medarbeiderne, og medvirket til at de så på lederen som karismatisk.

Som vist ovenfor, er det mye som er positivt med karismatisk ledelse, og enda mer som er positivt med transformasjonsledelse. Som vi ser, er både karismatisk ledelse og transformasjonsledelse i utgangspunktet, positive begreper. Selve definisjonen og forklaringen av hva transformasjonsledelse er, utelater nesten prinsippielt at noe kan være galt med transformasjonsledelse. Karismatisk ledelse kan i noen tilfeller fare galt av sted. Dette gjør at begrepet karismatisk ledelse blir mer interessant å bruke videre i oppgaven enn begrepet transformasjonsledelse.

## 4 Skyggesider ved karismatisk ledelse

Kan karismatisk ledelse også ha en skyggeside? Mange karismatiske ledere har en destruktiv adferd overfor andre, særlig sine underordnede, som de har makt over. Når en slik leder da, i kraft av sin sterke personlighet, klarer å trekke til seg mange medarbeidere, kan konsekvensene bli mange og store, både for medarbeiderne og for organisasjonen som helhet. Når organisasjonen er et sykehus som eies av det offentlige, kan konsekvensene bli mindre effektiv bruk av samfunnets ressurser og konsekvensen av dette igjen blir mindre ressurser til behandling av pasienter, og dårligere kvalitet på behandlingen av de pasientene som mottar behandling.

Forskningslitteraturen viser at karismatiske ledere kan være farlige. Risikoen ved karismatisk ledelse kan være minst like stor som det lovende ved karismatisk ledelse. Noe flåsete kan man si at ”ikke alle karismatiske ledere er destruktive, men de fleste destruktive ledere er karismatiske.”

### 4.1 Destruktiv lederadferd

En konstruktiv leder defineres av O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner & Connelly (1995) som ”et individ hvis handlinger klart er til fordel for samfunnet og organisasjonen som han eller hun tilhører”. Destruktiv lederadferd kan defineres på mange måter. Den norske forskeren Ståle Einarsen og medarbeidere (2007a), som har forsket mye på mobbing på arbeidsplassen, definerer destruktiv lederadferd som

”systematisk og gjentatt adferd av en leder, som krenker organisasjonens legitime interesser, ved å underminere eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser og effektivitet og/eller motivasjon, velferd eller jobbtilfredsheten til lederens medarbeidere”.

Denne definisjonen rommer både adferd rettet mot medarbeidere og adferd rettet mot selve organisasjonen. Dermed kan man med destruktivt lederskap altså underminere eller sabotere medarbeidernes velferd, motivasjon og jobbtilfredshet, og i tillegg sabotere organisasjonens effektivitet ved å sabotere organisasjonens mål, oppgaver og ressurser.

Forskning viser at destruktivt lederskap har mye større innvirkning på medarbeidernes helse enn konstruktivt lederskap (Nyberg 2011), og forskning viser også at selvsentrert lederskap er signifikant assosiert med dårlig mental helse, lav vitalitet og høyt stressnivå hos ansatte (Nyberg 2011).

Einarsen (2007a, 2007b) legger frem en modell for lederadferd i to dimensjoner for å beskrive konstruktivt, og ikke minst, destruktivt lederskap. Den ene dimensjonen beskriver lederens adferd rettet mot medarbeiderne, og den andre dimensjonen beskriver lederens adferd rettet mot organisasjonens mål, oppgaver og ressursutnyttelse. For eksempel kan en leder som plager sine medarbeidere, likevel handle i tråd med organisasjonens mål, mens en annen leder kan støtte sine medarbeidere, men samtidig motarbeide organisasjonens mål.

”Anti-underordnet” adferd krenker de legitime interessene til organisasjonen ved å underminere eller sabotere motivasjonen, velferden eller jobbtilfredsheten til de underordnede, og kan inkludere adferd som mobbing, sjikanering, eller andre typer uhøflighet og dårlig behandling av medarbeidere. ”Pro-underordnet” adferd er adferd som fremmer motivasjon, velferd og jobbtilfredshet for underordnede, inkludert å ta vare på og støtte medarbeiderne (f. eks. lytte til underordnede, ivareta sosiale relasjoner mellom medarbeidere, gi ros når det er fortjent, vise takknemlighet og respekt).

Den andre dimensjonen beskriver ”organisasjonsorientert adferd”. ”Anti-organisasjons-adferd” krenker de legitime interesser til organisasjonen og inkluderer slikt som å stjele fra organisasjonen (materielle ting, penger, tid), jobbe mot mål som er motsatt av organisasjonens mål og å være involvert i korrupsjon. ”Pro-organisasjons-adferd” er å jobbe for å nå organisasjonens mål, støtte strategiske avgjørelser, implementere organisasjonsendringer.

Over disse to dimensjonene beskriver Einarsen et al. (2007a, 2007b) fire mer ekstreme varianter av lederadferd, se nedenfor. Tre er destruktive: Tyrannisk lederadferd, avsporet lederadferd og støttende-illojal lederadferd. I tillegg har vi ”konstruktiv lederadferd” som selvsagt er konstruktiv. Jeg har lagt til en annen destruktiv lederadferd også; abdisert ledelse, eller også kalt ”la-det-skure-ledelse” eller ”laissez-faire-ledelse”

### **Tyrannisk lederadferd**

Tyrannisk lederadferd er orientert ”pro-organisasjonen”, men ”anti-medarbeidere”. Tyrannisk adferd underminerer medarbeidernes motivasjon, velferd og jobbtilfredshet, uten å

nødvendigvis være klart destruktive med hensyn til organisasjonens mål. De oppnår ikke resultater gjennom, men på bekostning av sine medarbeidere, som de ydmyker og manipulerer for å få jobben gjort. En slik leder kan ha et sterkt fokus på arbeidsoppgavene, samtidig som lederen ydmyker sine medarbeidere, kommer med urettmessige anklager mot dem, bagatelliserer deres initiativ og bakvasker og manipulerer dem. En tyrann kan danne grupper av underordnede, som er på ”innsiden” eller ”utsiden” sosialt hos den tyranniske lederen, fyre opp under mistillit innen gruppen, bruke propaganda og skape sydebukker som blir straffet strengt, som en advarsel til de andre medarbeiderne.

Fordi tyranniske ledere kan vise mer konstruktiv adferd overfor egne ledere, og fordi de klarer å nå organisasjonens resultatmål og dermed fremstår som effektive, i hvertfall en periode, kan det ta noe tid til ledernivåene over dem oppdager hvordan de egentlig leder, og denne lederstilen kan også bli tolerert av disse ledernivåene i en periode. Medarbeidere vil oppleve en slik leder som ubehagelig og helsefarlig.

### **Vennlig, men illojal lederadferd**

Vennlige, illojale ledere viser omsorg for sine medarbeideres velferd, samtidig som de er destruktive mot organisasjonens oppdrag, måloppnåelse og ressursutnyttelse. Slike ledere kan stjele ressurser fra organisasjonen; materielle, tid eller økonomiske ressurser. De kan også undergrave organisasjonen og de mål og oppgaver der er satt til å ivareta. De kan jobbe aktivt for å unngå at virksomheten når sine mål. De kan innvilge sine medarbeidere flere goder enn det de har lov til å innvilge, på bekostning av organisasjonen. Disse lederne kan være godt likt av sine medarbeidere. De kan oppfordre til dårlig arbeidsmoral, og aktivt påvirke sine medarbeidere til å yte mindre enn det en kan forvente.

### **Konstruktiv lederadferd**

Dette er ledere som har en konstruktiv adferd både mot sine medarbeidere og mot virksomhetens arbeidsoppgaver, måloppnåelse og ressursutnyttelse. De jobber i tråd med organisasjonens legitime interesser, og støtter organisasjonens mål og strategier, samtidig som de jobber optimalt med organisasjonens ressurser. De inviterer medarbeiderne til utstrakt engasjement, involvering og medvirkning i beslutningsprosessene. De motiverer og ivaretar sine medarbeidere på en god måte. Disse lederne bidrar til endring og utvikling av både virksomheten og dens medarbeidere.

## **Laissez-faire lederadferd (la-det-skure-ledelse)**

Dette er egentlig ikke med i Einarsens modell. Ved denne lederstilen, har lederen abdisert fra ansvaret og oppgavene som leder. Denne type lederadferd er kjennetegnet ved manglende gjennomføring av oppgaver, manglende oppfølging av virksomhetens mål og manglende oppfølging av medarbeiderne. Laissez-faire-ledere utfører ikke nødvendigvis aktivt negative handlinger, det er heller konsekvensen av å ikke handle som blir problemet. En slik leder vil unnlate å håndtere konflikter, stress eller andre frustrasjoner i arbeidsmiljøet, og for eksempel neglisjere at mobbing finner sted blant medarbeiderne sine eller unnlate å møte deres forventninger om veiledning og støtte. Dette ses derfor på som en form for destruktiv ledelse, noe forskning også bekrefter at det er (Skogstad et al. 2007).

## **Avsporet lederadferd**

Avsporet ledelse gjelder adferd som forlater konstruktiv lederadferd langs begge dimensjoner, med både "anti-organisasjons-adferd" og "anti-medarbeider-adferd". Disse lederne kan opptre ufølsomt og arrogant overfor sine medarbeidere, med "anti-medarbeider-adferd", som for eksempel mobbing, ydmykelse, manipulasjon, bedrageri eller sjikanering. Disse lederne kan være ute av stand til å delegere arbeidsoppgaver og ute av stand til å motivere sine medarbeidere. Samtidig kan de vise "anti-organisasjons-adferd" ved at de ikke ivaretar målsettinger og ressursutnyttelsen til virksomheten. De kan lure seg unna og la andre ta støytten, svike og stjele.

Avsporede ledere kan ha dårlig evne til å takle stort press og stress, de kan ha problemer med temperamentet sitt, de kan ha problemer med å tåle kritikk med tendens til å skylde på underordnede hvis noe går galt. De kan være selvsentrerte, manipulerende eller mangle omsorg og sensitivitet for andre. Avsporet lederadferd

Furnham (2010) mener at avsporede ledere har manglende evner på fire essensielle områder: intrapersonlige (emosjonell modenhet, evne til å observere seg selv), interpersonlige (sosiale egenskaper, emosjonell intelligens), lederskap (teambygging, være rollemodell) og businessferdigheter (planlegging, organisering, monitorering). De som er lite dyktige og har få ferdigheter, har tendens til å være for ambisiøse og for lite fleksible. De som har dårlige mellommenneskelige ferdigheter, kommer lett i konflikt med personer som er over dem i hierarkiet og de har dessuten dårlige politiske evner. De som er dårlige på

lederskapsferdigheter, har lett for å administrere for mye eller for lite, for eksempel drive med for detaljorientert ledelse. De som har dårlige businessferdigheter, er dårlige på strategi, kommunikasjon og oppgaveløsning. Ferdighetene på disse fire områdene er relatert til hverandre, slik at når man mislykkes eller har dårlige ferdigheter på ett av disse områdene, kan det virke inn på individets totale prestasjon.

Avsporede ledere har tendens til å inngi frykt, manipulere eller innsmitte seg. Furnham (2010) lister opp fem tidlige varselsignaler:

- Dårlige resultater (lederen når ikke målene som er satt, lederen prøver å skjule at målene ikke nås, tvilsom økonomi, klager fra kunder)
- Smalt perspektiv (lederen er for detaljorientert, utdatert eller avhengig av tekniske ferdigheter)
- Dårlig teambygging (lederen opptrer eneveldig, lederen driver med detaljstyring, stort gjennomtrekk av medarbeidere)
- Dårlige arbeidsrelasjoner (lederen er insensitiv, hensynsløs, tøff, uforskammet, grov)
- Viser upassende eller umoden adferd (lederen er dårlig til å mestre vanskeligheter, lederen baktaler folk eller nekter å påta seg ansvar)

Et stort norsk forskningsprosjekt (Einarsen et al. 2007b) om hvor utbredt ulike former for destruktiv ledelse er i norsk arbeidsliv, viste at 72,1% av deltakerne i all hovedsak vurderte sin nærmeste leder som konstruktiv, mens 27,9% opplevde en eller flere former for destruktiv adferd hos sin nærmeste overordnede. Den type destruktiv lederadferd som ble rapportert oftest, hos 10% var laissez-faire lederadferd. Deretter kommer tyrannisk ledelse hos 6,3%, avsporet ledelse opplevde hos 5% og vennlig, men illojal ledelse hos 4,5%. Tyrannisk og avsporet lederadferd hadde sterkest sammenheng med mobbing på arbeidsplassen. Men det var også stor sammenheng mellom laissez-faire-ledelse og mobbing.

## **4.2 Karismatisk ledelse og administrasjon**

Conger & Kanungo (1998) mener at noen karismatiske ledere har mangelfulle eller utilstrekkelige ferdigheter i administrasjon. Som individer, synes det som karismatiske ledere

er mer erfarne i endringer og innovasjon enn i administrasjon. Som resultat av dette, mangler de ofte evne til eller ønske om å bruke oppmerksomhet på oppgaver som har å gjøre med effektiv ledelse og effektiv administrasjon. De kan investere lite av sin tid og sin oppmerksomhet i å designe effektive kontrollsystemer, i å etablere standarder for prestasjon, eller i å strukturere roller og ansvar. Disse aktivitetene ser simpelt hen ut til å være lite interessante for disse lederne. For å kompensere, trenger karismatiske ledere å verdsette disse oppgavene, og også søke etter ledere/administratorer som håndterer disse aktivitetene på en effektiv måte.

Conger & Kanungo (1998) mener at karismatisk lederskap alene, ikke er nok i de fleste situasjoner med endring. Fra en analyse av vellykkede snuoperasjoner, identifiserte de en annen form for lederskap, som de kalte "instrumentelt lederskap". De konkluderte med at det kan virke som om ledelse av organisasjoner i endring, krever både karismatisk og instrumentelt lederskap. Det er behov for karismatisk lederskap for å skape energi, forpliktelse, engasjement og for å lede/dirigere ansatte mot nye mål. Instrumentelt lederskap kreves for å sikre at mennesker virkelig opptrer/handler i tråd med de nye målene. Hverken karismatisk ledelse alene, eller instrumentell ledelse alene, er nok.

Instrumentelt lederskap innbefatter tre nøkkelaktiviteter: strukturering, kontroll, og belønning. Ved *strukturering*, bygger lederen aktivt opp administrasjonsteam med evne til å effektivt og implementere. Lederen er også involvert i å lage strukturer som effektivt beforder den type adferd som er nødvendig for at organisasjonen skal lykkes. Denne aktiviteten innbefatter detaljert planlegging av roller og ansvar, standarder og mål. Det andre elementet, *kontroll*, har å gjøre med å lage systemer for å vurdere resultatene. Til slutt, *belønning*, har å gjøre med administrering av belønning og straff, slik at disse matcher kravene til anstrengelse for å skape den ønskede forandringen. Denne type aktiviteter er ukarakteristisk for karismatiske ledere.

På overflaten ser man mangelen på instrumentelt lederskap i den manglende formaliteten som karakteriserer organisasjoner med karismatiske ledere. De karismatiske lederne er ofte lite organiserte selv, og dette trekket blir speilet i deres organisasjoner. Etter hvert som organisasjonene vokser, vil denne mangelen på det formelle gjøre at man ikke bruker effektive kontrollsystemer. Dette fører til at det ikke er klare linjer for hvem som har ansvaret, og at det blir mangel på koordinasjon. Man verdsetter ikke en mer profesjonell administrasjon i høy nok grad til å innføre det på en skikkelig måte.

Slik instrumentelt lederskap beskrives ovenfor, synes jeg det er store likhetstrekk mellom instrumentelt lederskap og transaksjonsledelse, som jeg har omtalt et annet sted i oppgaven.

## **4.3 Karismatisk ledelse og narsissisme**

Kernberg (1998) skiller mellom karismatiske ledere og narsissistiske ledere, men innser også at samme leder kan være både karismatisk og narsissistisk. Han mener at selv om narsissistiske ledere ofte er karismatiske, er det viktig å ikke bringe forvirring mellom disse to karakteristika: en leder med store ferdigheter, masse energi og entusiasme, med aggressiv jakt på målene, som samtidig har stor kapasitet i å investere i dybden i andre mennesker, kan stå for et karismatisk lederskap uten å skape de negative bivirkningene til den narsissistiske personlighet.

Kernberg (1998) gir uttrykk for at selv om narsissistiske ledere ofte utstråler en aura av ekstremt god selvtillit og kan stimulere gruppens identifisering med denne selvtilliten, er ikke alle narsissistiske ledere karismatiske og ikke alle karismatiske ledere narsissistiske. Personlig karisma kan stamme fra en kombinasjon av forskjellige personlighetstrekk og kan være lagret i en stor teknisk begavelse og moralske overbevisninger og menneskelig dybde. Av og til kan medarbeidere beskyldte en sterk og engasjert leder for å være narsissistisk når medarbeiderne i virkeligheten projiserer sine frustrerte narsissistiske mål på lederen og uttrykker misunnelse med en suksessfull person.

DuBrin (2012) mener at karismatisk lederskap og narsissisme er forbundet med hverandre fordi mange narsissister har karismatiske trekk i sin personlighet. Mange narsissistiske ledere har karismatiske trekk, og mange karismatiske ledere har narsissistiske trekk, selv om karisma og narsissisme er langt fra synonyme.

I en studie av Deluga (1997), fant man en positiv sammenheng mellom karismatisk lederskap og narsissisme hos amerikanske presidenter. Dette tar jeg som et tegn på at man må være i hvertfall litt narsissistisk for å i det hele tatt få jobb som president.



## 5 Narsissisme

Narsissisme-begrepet bygger på den gresk-romerske myten om Narcissos (kalles Narcissus i engelsk litteratur), som finnes i forskjellige varianter. I den romerske poeten Ovids versjon, som jeg fant i en bok av Campbell & Miller (2011), beskrives Narcissos som en ung mann som ble beundret av alle for sin skjønnhet, men Narcissos avviste tilnærmelsene til alle som beundret ham. Nemesis dømte Narcissos til å ikke få gjengjeldt sin kjærlighet, akkurat det samme som Narcissos hadde utsatt mange andre for. Narcissos fikk se speilbildet av seg selv i en vanddam og ble da paralyisert over skjønnheten av det reflekterte bildet av seg selv. Jo mer han speilet seg, jo mer forelsket ble han, men kjærligheten ble ikke gjengjeldt. Han fortsatte å stirre på speilbildet av seg selv i vannet inntil han døde.

Karterud, Wilberg & Urnes (2010) skriver at begrepet ”narsissisme” om kliniske fenomener, opprinnelig om autoerotisme og seksuelle perversjoner, ble introdusert i 1898 av Havelock Ellis, og beskrev en klinisk tilstand av ”pervers egenkjærlighet”(i.e. auto-erotisme). Sigmund Freud brukte begrepet ”narsissisme” om en vending av oppmerksomheten (libido) bort fra andre mennesker og over mot selvet. Det vil si en tilbaketrekning fra objektrelasjoner og en unngåelse av ødipalkonflikten. Andre teoretikere har jobbet videre med teorier om narsissisme. Noen av de viktigste teoretikerne i så måte, er Otto Kernberg og Heinz Kohut. Jeg kommer nærmere inn på deres teorier senere i oppgaven.

”Narsissisme” er et begrep som, i motsetning til begrepet ”narsissistisk personlighetsforstyrrelse”, fortsatt ikke baserer seg på bestemte kriterier. Dermed har ulike teoretikere laget forskjellige definisjoner. Campbell & Miller (2011) definerer ”narsissisme” som ens kapasitet til å opprettholde et relativt positivt syn på seg selv tross varierende selvregulering, affektregulering og mellommenneskelige prosesser. Dette ligger under individets behov for bekreftelse og beundring, så vel som under motivasjonen til å, åpent eller skjult, søke erfaringer fra det sosiale miljø som styrker ens selvfølelse. Den fundamentale dysfunksjon ved ”patologisk narsissisme” har sammenheng med personens intense behov for bekreftelse og beundring. Dette gir personen energi til å søke erfaringer som styrker selvet. Slike behov er normale aspekter ved personligheten, men det blir patologisk når behovene er ekstreme, og koblet med svekket evne til selvregulering. Det er normalt for mennesker å strebe etter å se seg selv i et positivt lys og å søke erfaringer som er gode for selvfølelsen, slik som vellykkede prestasjoner og å vinne konkurranser. De fleste individer kan håndtere disse

behovene effektivt, søke etter bekreftelse på akseptabelt vis, og regulere selvtillit, negative følelser og mellommenneskelig adferd når de opplever skuffelser. I motsetning til dette, innebærer ”patologisk narsissisme” en manglende evne til å håndtere og tilfredsstille behov for bekreftelse og beundring. Dermed blir bedring av selvfølelsen et hovedmål i mange situasjoner og dette kan bli forsøkt dekket på uheldige måter og i upassende sammenhenger. Dette forsterker følsomheten for de daglige opp- og nedturer i livet og i relasjonene og det svekker reguleringen av selvrespekt, følelser og adferd. Denne narsissistiske sårbarheten blir gjenspeilet i opplevelser av sinne, aggresjon, hjelpeløshet, tomhet, lav selvtillit, skam og til og med selvmordstanker.....” Narsissistisk grandiositet” innebærer et intenst opplevd behov for bekreftelse og beundring, og fører til et presserende motiv for å skaffe seg opplevelser som bedrer selvbildet. Når dette dominerer personligheten, blir individet mer sårbart for angrep på sitt ego, med der på følgende dysregulering av selvet, følelsene og adferden.

Dubrin (2012) definerer narsissisme slik: ”Narcissism is an extremely positive and inflated view of the self combined with limited empathy for others.”

Furnham (2010) mener at det som er mest særpreget ved narsissister, er deres selvsikkerhet i opptreden, som kan gi dem karisma. Hogan & Hogan (1997) har lagt merke til at narsissister er de første til å snakke i en gruppe, og at de fortsetter å snakke med stor selvsikkerhet, selv når de tar feil. Narsissister forventer så bestemt å lykkes, at de tar mer ære for suksess enn det som er berettiget eller rettferdig, og de nekter å akseptere feil. Dette er en klassisk attribusjonsfeil, og fører til at de får problemer med å fortelle sannheten, fordi de alltid rasjonaliserer, og omfortolker sine feil og uhell, der de alltid legger skylden på andre.

Narsissister kan være energiske og karismatiske, de kan oppføre seg som ledere, og de kan være villige til å ta initiativ for å få fortgang i prosjekter, men vanligvis bare for kortere perioder. Men de er arrogante, forfengelige, hovne, krevende og driver med selvbedrag. De er pompøse, men samtidig så fargerike og engasjerende at de kan trekke til seg tilhengere. Deres selvtillit er attraktiv. Naivt, tror andre mennesker at de har en grunn til å ha så god selvtillit.

Narsissister håndterer stress og store arbeidsmengder dårlig, selv om det kan synes for andre som om de håndterer det godt. De er også ganske hardnakkede, strie og standhaftige når de blir presset, og de nekter å ta ansvar for feil. Fordi de har en manglende evne til å påta seg ansvar for feil eller uhell, og fordi de motsetter seg veiledning og ignorerer negative tilbakemeldinger, blir de mindre i stand til å lære av erfaring, ifølge Furnham (2010).

I følge Furnham (2010), har det vært gjort forsøk på å gjøre differensieringer i narsissismeliteraturen, som spanner over psykiatri og psykologi. Man har tenkt seg ”narsissisme” som en type eller et trekk, ja til og med en psykologisk prosess. Det har vært gjort studier over utilsilørte, åpenbare, mer eksibisjonistiske og aggressive versus skjulte, maskerte, fordekte, engstelige, defensive, sårbare narsissister. Det har vært gjort mange forsøk på å differensiere sunn, produktiv narsissisme fra usunn, destruktiv narsissisme. Dette problemet kan løses med å lage en skala, der det er mulig å lokalisere alle på skalaen der man går fra selvtillit til narsissistiske trekk. Forskjellige yrkesgrupper møter på folk med ulik grad av narsissisme. Klinikere kan møte på de ekstreme kasuistikkene som henvises til terapi, mens personlighets- og organisasjonspsykologer ser mindre ekstreme kasuistikker som virker relativt veltilpasset, og som oftere får jobb som leder.

Pincus & Roche (2011) skriver om en oppdeling av narsissistisk personlighet i to subtyper, en grandios/malign subtype og en skjør subtype. Den grandiose er karakterisert av et skummende raseri, manipulering, jakt på mellommenneskelig makt og kontroll, manglende samvittighet, oppblåst selvtillit og følelse av å ha privilegier. Disse individene har tendens til å eksternalisere og de har lite innsikt i sin egen adferd. Som kontrast til den grandiose subtype, vil en skjør subtype ikke være i stand til å hele tiden opprettholde en grandios følelse av sitt selv. Når deres forsvar ryker, vil narsissistiske skader fremkalle deres skamfølelse, angst, depresjon og følelse av utilstrekkelighet. Forøvrig mener noen teoretikere at samme narsissistiske person ofte kan svinge raskt mellom narsissistisk grandiositet og narsissistisk sårbarhet .

DuBrin (2012) skriver at høygradig narsissistiske personer er fullstendig opptatt av å få oppmerksomhet, og forventer spesiell behandling fra andre. De er ikke i stand til å regulere sin selvfølelse, og er derfor avhengig av å få bekreftelse fra andre mennesker. De engasjerer seg i aktiviteter og adferd som hjelper dem å opprettholde sin oppblåste selvfølelse, for eksempel å bruke tid i begynnelsen av et møte på jobben for å snakke om seg selv. De er så opptatt av å få sine behov dekket, at de mangler empati for andre mennesker. Dette er en grunn til at narsissister ofte avbryter andre, og tar over og beholder ordet ”hele tiden” under konversasjoner. I den andre enden har vi sunn narsissisme. Mennesker klassifisert som sunne narsissister, har et positivt selvilde pga en realistisk vurdering og akseptering av egne sterke og svake sider. Den moderat narsissistiske person har dermed god selvtillit. Den høygradig

narsissistiske persons tilsynelatende meget gode selvtilitt, er en fasade som dekker over og kompenserer for en underliggende følelse av verdiløshet og utilstrekkelighet. En falsk følelse av god selvtilitt gjør denne personen sårbar for fornærmelser og for å mislykkes.

Heinz Kohut (1913-1981) og Otto Kernberg (f. 1928) sitt teoretiske arbeid bidro til at narsissistisk personlighetsforstyrrelse ble innlemmet i DSM-III i 1980 (Karterud, Wilberg & Urnes 2010). Kohut sitt narsissismebegrep var langt bredere enn det i DSM-III.

## **5.1 Narsissistisk personlighetsforstyrrelse (NPF)**

Som vi har sett, dekker begrepet ”narsissisme” et kontinuum av en broket samling personlighetstrekk, fra det normale, sunne til det meget patologiske. Det er ingen konsensus om grenseoppganger når det gjelder ”narsissisme” som begrep, så dette er overlatt til den enkeltes skjønn. Men når narsissismen blir relativt patologisk, når personen har mange, uttalte narsissistiske trekk, kan vedkommende ha en ”narsissistisk personlighetsforstyrrelse (NPF)”. Dette begrepet er det mer konsensus om enn det er om begrepet narsissisme.

Ved diagnostisering i forbindelse med vanlig, klinisk behandling av pasienter med psykiske lidelser i Norge og andre deler av Europa, bruker man vanligvis diagnosesystemet ICD-10, som ble laget av Verdens helseorganisasjon (World Health Organization) i 1992. I ICD-10, finner vi ikke diagnosen ”narsissistisk personlighetsforstyrrelse” i det hele tatt. I stedet finner vi samlegruppen ”Andre spesifikke personlighetsforstyrrelser (F60.8)”, og nedenfor står det: ”En personlighetsforstyrrelse som ikke passer noen av de spesifikke diagnosene F60.0-F60.7. Inkl.: eksentrisk, ”holdningsløs”, umoden, narsissistisk, passiv-aggressiv og psykonevrotisk personlighetsforstyrrelse.”

Ved diagnostisering i forskning og diagnostisering i kliniske behandling i USA, brukes den Amerikanske psykiaterforening (American Psychiatric Association) sitt diagnostiseringssystem DSM-IV-TR. I deres bok ”Diagnostic and statistical manual for mental disorders” er narsissistisk personlighetsforstyrrelse (Narcissistic Personality Disorder, 301.81) definert, se nedenfor. Til neste år (i 2013) kommer denne i en ny versjon; DSM-V. I den versjonen omtales ikke lenger narsissistisk personlighetsforstyrrelse som en spesifikk personlighetsforstyrrelse.

## **Diagnostiske kjennetegn ved narsissistisk personlighetsforstyrrelse i følge DSM-IV-TR**

De viktigste kjennetegn ved narsissistisk personlighetsforstyrrelse er et gjennomgripende og vedvarende mønster av grandiositet, behov for å bli beundret og manglende empati, som begynner i tidlig voksen alder og manifesterer seg i en rekke sammenhenger, og som er angitt ved minst 5 av følgende kriterier:

- Individuer med denne lidelsen er innbilske og selvtilfredse med en grandios oppfatning av egen betydning. De forventer å bli oppfattet som bedre enn andre. De overvurderer og overdriver egne ferdigheter, talenter og prestasjoner, og fremstår ofte skrytende, brautende og kravstore. Bekymringsløst, kan de ta for gitt at andre tilskriver deres innsats samme verdi som de selv gjør, og kan bli overrasket når de ikke blir verdsatt og rost. Ofte implisitt i deres oppblåste vurdering av egne prestasjoner, er en devaluering av andre menneskers bidrag.
- De er ofte opptatt av fantasier om ubegrenset suksess, makt, brilljans, skjønnhet, og ideell kjærlighet. De kan gruble over at beundring og privilegier uteblir, og sammenlikne seg med berømte og privilegerte mennesker.
- Individuer med narsissistisk personlighetsforstyrrelse tror at de er "spesielle", unike, bedre enn andre, og de forventer at andre mennesker også ser slik på dem. De kan føle at de bare kan bli forstått av, og bare bør være sammen med, mennesker som er spesielle eller som har høy status, og de kan tillegge meget positive egenskaper til disse. Mennesker med denne lidelsen, kan tro at deres behov er spesielle, og at dette går over vanlige menneskers forstand. Deres egen selvtillit er høynet; speilet med den idealiserte verdien som de tillegger dem de assosierer seg med. De er troendes til å insistere på å gjøre avtale med den "beste" personen (lege, advokat, frisør) eller å ha tilknytning til de "beste" institusjonene, de kan devaluere skussmål og meritter til de som skuffer dem.
- Individuer med denne lidelsen krever generelt overdreven beundring. Deres selvtillit er ofte svært skjør. De kan være opptatt av hvor godt de gjør det, og hvor mye til deres fordel de blir sett på av andre. Dette kan ofte ta form av behov for konstant oppmerksomhet og beundring. De kan forvente at deres ankomst blir hilset med stor

fanfare, og blir overrasket når andre ikke trakter etter- eller begjærer det som de har. De kan konstant fiske etter komplimenter, ofte med mye sjarm.

- De viser tydelig at de har en følelse av å være særlig berettiget, for eksempel urimelige forventninger om særlig gunstig behandling, eller at andre, uten videre, skal oppfylle personens forventninger. De forventer å bli tatt hensyn til og at andre tar seg av dem, og blir overrasket og sinte når dette ikke skjer. For eksempel, kan de gå ut i fra at de ikke må stå i kø og vente slik som andre, men forventer at de selv er så viktige at andre skulle føye seg etter dem, og de blir irriterte når andre ikke bistår dem med deres meget viktige arbeid. Denne opplevelsen av å være berettiget særbehandling, kombinert med mangel på sensitivitet for andre personers behov, kan resultere i at de er utnyttende i mellommenneskelige forhold. De forventer å bli gitt det de vil ha eller det de trenger, uansett hva dette ville bety for andre. For eksempel, vil disse individene forvente stor dedikasjon fra mødre på arbeidsplassen og forlange at de jobber mye ekstra, uten hensyn til hvilken innvirkning dette får på mødrenes liv. De har en tendens til å danne vennskap eller romantiske relasjoner med personer som trolig vil fremme deres formål eller på annen måte øke deres selvtillit. De tilraner seg ofte spesielle privilegier og ekstra ressurser, som de synes de fortjener fordi de er så spesielle.
- Individer med narsissistisk personlighetsforstyrrelse mangler generelt empati med andre, og har problemer med å anerkjenne eller identifisere seg med andre menneskers følelser, ønsker, subjektive erfaringer og behov. De kan gå ut i fra at andre er veldig opptatt av deres velvære. De har tendens til å diskutere egne bekymringer på en upassende og detaljert måte, samtidig som de ikke legger merke til at andre mennesker også har følelser og behov. De er ofte fulle av forakt for-, og utålmodige med andre som snakker om sine egne problemer og bekymringer. De enser ikke hvordan deres bemerkninger kan såre andre. For eksempel, kan personen begeistret fortelle en tidligere kjæreste at ”nå har jeg den beste kjæresten noen gang!” eller de kan skryte av sin gode helse overfor en som er syk. Når de legger merke til andres ønsker, behov og følelser, kan de betrakte dem nedvurderende, som tegn på svakhet eller sårbarhet. De som relaterer seg til personer med narsissistisk personlighetsforstyrrelse, vil typisk møte på emosjonell kulde og manglende gjensidig interesse.

- Disse individene er ofte misunnelige på andre, og tror at andre er misunnelige på dem. De kan misunne andre deres suksess og deres eiendeler, og føle at de selv bedre fortjener det andre har oppnådd, andres beundring og privilegier. De kan på en hård, streng måte, devaluere andres bidrag, og særlig bidrag fra andre individer som er blitt lagt merke til og satt pris på for det de har prestert.
- Arrogant, overlegen, hovmodig adferd karakteriserer disse individene. De kan ofte vise en snobbete, hånlig eller nedlatende holdning. For eksempel, kan individer med denne lidelsen klage på en klønete kelters frekkhet og idioti, eller konkludere, etter at en lege har undersøkt dem, med en devaluerende vurdering av legen.

### **Assosierte trekk og lidelser**

En sårbar selvfølelse gjør individer med narsissistisk personlighetsforstyrrelse veldig sensitive for krenkelser. Selv om de ikke viser det utvendig, vil kritikk plage og hjemsøke disse individene og gjøre at de føler seg ydmyket eller fornedret, degradert, hule og tomme. De kan reagere med forakt, ringeakt, sinne eller et trassig, utfordrende motangrep. Slike erfaringer vil ofte lede til sosial tilbaketrekning eller en ydmyk fremtreden som maskerer og beskytter deres grandiositet. Mellommenneskelige relasjoner er ofte skadet pga problemer pga deres selvberettigelse, behov for beundring, og at de ignorerer eller ikke tar hensyn til andres følelser. Selv om overdrevne ambisjoner og høy selvtilit kan føre til at de oppnår mye, kan deres prestasjoner bli forstyrret av manglende toleranse for kritikk og tilbakeslag. Av og til kan den yrkesmessige, faglige fungering være veldig lav, som en refleksjon av deres manglende vilje til å ta sjanser når det er fare for nederlag. Vedvarende følelse av skam og ydmykelse og den påfølgende selvkritikk kan være assosiert med sosial tilbaketrekning, dårlig humør, dystymi eller alvorlig depresjon. Som kontrast, kan langtrukne perioder med grandiositet være assosiert med et hypomant humør. NPF er også assosiert med anorexia nervosa og rusmisbruk (særlig kokain). Histrionisk, borderline, antisosial og paranoid personlighetsforstyrrelse kan ha sammenheng med narsissistisk personlighetsforstyrrelse.

## **5.2 Malign narsissisme**

Dette er et gammelt begrep, og ikke en del av de nåværende diagnosesystemer. Men begrepet er fortsatt i bruk i dagligtalen, og derfor vil jeg gi en kortfattet beskrivelse av det.

Kernberg (1998) mener at dette er den mest ekstreme form for paranoid lederskap. Han definerer malign narsissisme som narsissistisk personlighet kombinert med egosynton sadisme, egosynton aggresjon, alvorlig paranoid tendens og antisosiale trekk.

Kernberg (1998) skriver at svekkelse av superegofunksjonen under påvirkning av narsissistisk og paranoid regresjon er en av dets farligste konsekvenser.

Revolusjonære massebevegelser har ofte ledere med slik narsissistisk og paranoid personlighetsstruktur; den paranoide dimensjon sørger for et lederskap som det er behov for, en aggressiv utfordring av status quo, mens den narsissistiske dimensjon sørger for å forsikre om at den utopiske fremtid skal nås når den revolusjonære gruppen har triumferet.

I ekstreme tilfelle, som ved totalitære ledere som Hitler, Stalin og Saddam Hussein, har vi eksempler på "malign narsissisme", som er assosiert med hyperaggressivitet og sadistisk, utnyttende personlige relasjoner (Padilla, Hogan & Kaiser 2007).

## **5.3 Årsaker til at noen blir mer narsissistiske enn det som er normalt**

Det er mange forskjellige psykoanalytiske/psykodynamiske teorier om hva narsissisme og narsissistisk personlighetsforstyrrelse er, og hvorfor og hvordan noen mennesker blir mer narsissistiske enn andre. Av plasshensyn, kan jeg ikke referere så mange teorier, og jeg har av samme grunn, ikke mulighet til å særlig i dybden på dette interessante området.

Kets de Vries (2004) mener at reaktive narsissistiske ledere ikke var så heldige som sine jevnaldrende som barn. I stedet for å bli utsatt for alderstilpasset frustrasjon, ble de mottakere av over- eller understimulering, eller kaotisk, ikke-konsistent stimulering. Som et resultat av dette, har de nå, som voksne, kanskje en følelse av å være berøvet noe, usikkerhet og utilstrekkelighet.



### **5.3.1 Kjærlige foreldre som skjemmer bort barnet sitt**

En sosial læringsteori for narsissisme, ifølge DuBrin (2012) er at hvis foreldrene skjemmer bort barnet for mye, og foreldrene også avviser negative tilbakemeldinger på barnets adferd fra andre voksne, kan det føre til at barnet blir svært fornøyd med seg selv; det kan bli innbilsk og selvgod. En konsekvens av å bli for bortskjemt, er at barnet automatisk forventer å bli beundret og rost uansett hvordan det presterer.

Senere i livet, som student og i arbeidslivet, vil den narsissistiske personen forvente beundring for å ha utført helt ordinært arbeid, og vil bli hypersensitiv for negative tilbakemeldinger.

Et relativt nytt begrep for denne type foreldre, er ”helikopterforeldre.” Dette beskriver foreldre som ”hovrer” over barna sine, og ordner opp for dem, de kan gjøre leksene for barna sine, kanskje de til og med lager CV for det nå voksne barnet som skal søke jobb.

Furnham (2010) mener at når foreldre er ettergivende, rosende, og skjemmer bort barna sine, fører dette til det motsatte av hva foreldrene ønsker eller forventer. Overdreven ros fører til at man føler seg overlegen og utvalgt til storhet. Dette kan være positivt for barn med veldig stort talent, men dette underminerer de andre barna, som ikke forstår hvorfor resten av verden ikke reagerer slik som deres kjærlige foreldre gjør.

### **5.3.2 Streng barneoppdragelse**

Barnet kan utvikle narsissisme hvis foreldrene manglet empati, hvis de forsømt eller devaluerte barnet. Den generelle teorien her er at hvis du manglet bestemte ting eller erfaringer som barn, vil du kompensere for dette resten av livet (DuBrin, 2012). For eksempel hvis lederen ble forsømt som barn, vil vedkommende forlange oppmerksomhet og takknemlighet fra sine underordnede.

### 5.3.3 Kernbergs modell for personlighetspatologi

Otto Kernberg (f. 1928) laget en modell for ulike alvorlighetsgrader av personlighetspatologi, der han integrerte Freuds driftsteori, egopsykologi og objektrelasjonsteori. Karterud, Wilberg & Urnes (2010) beskriver Kernbergs teori slik:

”..... internaliseringen av tidlige objektrelasjoner starter i den tidlige omsorgssituasjonen. Det er særlig barnets opplevelse av intenst positive og intenst negative følelser som leder til internalisering av ”all good” og ”all bad” objektrepresentasjoner. Når følelsene er mindre intense, internaliseres mer realistiske forestillinger. Normalt vil den opprinnelige splitten mellom positive og negative representasjoner overkommes og barnet vil oppnå ”hele” selv- og objektrepresentasjoner. Det medfører også at følelser og driftsønsker modereres og tempereres. Mangelfull utvikling på disse områdene gir seg utslag i et kontinuum av patologi fra psykotisk via borderline og til nevrotisk personlighetsorganisering.”

Kernberg legger i sin modell narsissistisk personlighetsforstyrrelse inn under ”borderline personlighetsorganisering”. Men mildere, mer normal grad av narsissisme vil, i følge denne modellen, komme inn under ”nevrotisk personlighetsorganisering”. Da har man normal egoidentitet, modne forsvarsmekanismer og intakt realitetsorientering. Ved ”psykotisk personlighetsorganisering”, har man identitetsdiffusjon, primitive forsvarsmekanismer og realitetsbrist. Karterud, Wilberg & Urnes (2010) skriver at ”borderline personlighetsorganisering” er kjennetegnet av identitetsdiffusjon, primitive forsvarsmekanismer og intakt realitetsorientering. De typer personlighetsorganisering som kommer inn under borderline personlighetsorganisering, er preget av varierende grad av mangelfull utforming av superego. Man ser manglende normer og manglende evne til skyldfølelse.

Campbell & Miller (2011) skriver at Otto Kernberg beskriver et spekter av narsissistisk personlighetsfungering med relativt godt fungerende individer i den øvre enden, med intakt realitetsorientering, i motsetning til de individene som fungerer på et ”borderline nivå,” med problemer med impulskontroll, affekttoleranse, og paranoia. På et enda mer alvorlig nivå, er de som er nærmere det antisosiale spektrum, så vel som de med ”malign narsissisme”, med ekstrem egosynton sadisme og grusomhet/ondskapsfullhet, selvrettferdig, selvgod aggresjon, vold og selvdestruktivitet.

### 5.3.4 Kohuts selvpsykologiske teori

Heinz Kohut (1913-1981) grunnla psykoanalytisk selvpsykologi. Karterud, Wilberg & Urnes (2010) skriver, om Kohuts teori, at personlighetspatologi opptrer når samhandlingen mellom barn og foreldrefigurer svikter med hensyn til speiling og idealisering. Mest alvorlig er det når det går ut over både det grandiose selvet (som representerer anerkjennelsesbehov) og det idealiserende selvet. Dersom ens følelsestilstander og behov har blitt grovt feiltolket og tilsidesatt, og dersom ingen av foreldrene har vært idealiserbare, vil individet også i voksen alder slite med arkaiske grandios-eksibisjonistiske behov, arkaisk sammensmeltingslengsel og mangel på stabile retningsgivende indre strukturer. Selv-sammenhengen vil være betydelig svekket, individet vil være offer for hyppig skiftende selvtilstander som det har vansker med å forstå og regulere, og potensialet for omfattende fragmentering vil være stort. Individet vil dessuten i betydelig grad være avhengig, i voksen alder, av andre (fortsatt arkaiske selvobjektbehov) for å regulere sine egne følelser (jf. Borderlinekriteriet om desperate anstrengelser for å unngå å bli forlatt) og for en adekvat fortolkning av egne og andres følelser. Prototypen på en narsissistisk adferdsslidelse er borderline PF: utadvendt, kontaktsøkende, i perioder sterkt utagerende, vekslende fra grandiositet til klamrende underkastelse og forvirret med hensyn til egne normer og verdier. ...”

Karterud, Wilberg & Urnes (2010) skriver at Kohut deler inn selvpatologi i to hovedklasser; primære og sekundære. Sekundære selvforstyrrelser er akutte eller kroniske tilstander som henger sammen med traumatiske eller vanskelige livsomstendigheter hos et i utgangspunktet godt konsolidert selv. Uansett hvor plagsomme og viktige slike sekundære forstyrrelser er, er det den primære selvpatologien som er Kohuts hovedanliggende, og han delte disse inn i:

- Funksjonelle psykoser
- Borderlinetilstander (Etter Kohuts oppfatning hadde disse en psykotisk kjerne som var dekket over av en defensiv karakterstruktur. Kohuts borderlinebegrep tilsvarer i hovedsak det vi i dag ville kalle schizotyp personlighetsforstyrrelse)
- Schizoide og paranoide personligheter (Disse var karakterisert ved defensive karakterstrukturer og benyttet seg av distansering som hovedavverge. De forsøker å holde seg på trygg emosjonell avstand fra andre mennesker, den schizoide ved emosjonell kulde, og den paranoide ved fiendtlighet og mistenksomhet.)

- Narsissistiske adferdsforstyrrelser (Disse er såkalt alloplastiske; det vil si at ego forsøker å opprettholde sin likevektstilstand gjennom å endre på omgivelsene. De er karakterisert av mer driftsmessig utagering (seksuelt, normbrytende, rusmisbruk, etc.))
- Narsissistiske personlighetslidelser (Disse er såkalt autoplastiske; dvs at organismen endres for å tilpasse seg omgivelsene. Disse holder seg i større grad til fantasiforestillinger og er mer adferdsmessig hemmet (hypersensitive, depressive, hyponkondriske. Har større likhet med det vi i dag kaller "skjult narsissisme" enn narsissistisk personlighetsforstyrrelse som er den åpne grandiose formen. ))

Elsa Ronningstam (2011) skriver om Kohuts teori, at foreldrenes utilstrekkelige, mangelfulle eller upålitelige evne til å speile barnet, fører til utilstrekkelig, mangelfull integrering (dvs verken oppløsning eller undertrykkelse) av grandiose-eksibisjonistiske behov, og en fragmentert og sårbar opplevelse av selvet med lav selvfølelse. I den oppbremsede tilstand, blir det narsissistiske individ forlatt sökende etter speiling og idealiserte selvobjekter. I stedet for å tilby deskriptive diagnostiske kriterier for narsissistisk personlighetsforstyrrelse, foreslo Kohut denne spesifikke overføringsutviklingen som en diagnostisk indikator for narsissistiske lidelser. I tillegg, presenterte han fem narsissistiske typer, som representerer forskjellige måter individet håndterer det å balansere eller beskytte selvfølelsen og opprettholde sammenheng i selvet på. Disse er : (1) den speilingssultne, som søker beundring fra andre; (2) den idealsultne, som søker etter andre å idealisere; (3) alter-egoet, som søker relasjoner med andre som selvobjekter for å bekrefte seg selv; (4) den sammensmeltingssultne, som søker å kontrollere andre for å opprettholde struktur; og (5) den kontaktunnvikende, som unngår andre for å opprettholde kontroll over seg selv og sitt dype behov for andre mennesker.

### **5.3.5 Den interpersonlige skole og intersubjektivitet**

Ronningstam (2011) skriver at de interpersonlige teoretikerne var uenig i Freuds økonomiske driftsteori, og definerte psykoanalyse som en interpersonlig prosess og analytikerens som en deltakende observatør. Som konsekvens av dette, endret de fokuset på narsissisme til et spørsmål om det interpersonlige selv, individets søken etter selvaktelse/selvfølelse/selvrespekt og selvrealisering/selvtutfoldelse, det vil si selverkjennelse/selvinnsikt og selvtutfoldelse, og søken etter interpersonlig beundring, anerkjennelse og trygghet. Fiscalini mente at narsissisme er en dimensjon som er til stede hos alle mennesker, og som varierer fra normal til patologisk,

langs et diagnostisk spektrum med både mildere og mer alvorlige former. Sett på som det motsatte av selv- og objektkjærlighet, stammer patologisk narsissisme fra manglende evne til å møte normale narsissistiske behov for anerkjennelse i tidlig barndom. Det er et tegn på menneskelig lidelse og selvhat, og er resultatet av alvorlig, langvarig, gjentatt skade på det interpersonlige selvet og selvfølelsen som fremmer utviklingen av den narsissistiske karakter som et beskyttende forsvar, med berettigelse, devaluering, og idealisering. Fiscalini identifiserte to typer narsissisme: en defensiv karakterologisk type, lik den selvsentrerte, som representerer en feilutvikling forårsaket av erfaringer med interpersonlig skam og å bli skjemet bort, og en arkaisk utviklingsnarsissisme som er mer naturlig og representerer tidlige mellommenneskelige behov. Han identifiserte også et sett kliniske trekk som former en kjerne-narsissistisk konstellasjon: Selvopptatthet og mangel på empati; grandiositet; tilbakevendende avsky og idealisering av seg selv og andre; tykkskallethet, psykologisk utilgjengelighet; tynnhudethet, unormal sårbarhet; kravstorhet; ytrestyrthet/søken etter beundring, etter å bli godtatt, etter oppmerksomhet, etter å bli akseptert; og maktorientering/strever etter å få kontroll. Narsissisme er en måte å beskytte det sårbare, narsissistisk skadede selv. Det er formet i den interpersonlige samhandling mellom forelder og barn. Fiscalini pekte på fem utviklingsmønstre som skiller seg fra sunn, narsissistisk utvikling, og som representerer samspill av vekslende ønsker og behov, det vil si det skamfulle barn, det bortskjemte barn, det spesielle barn, det avviste barn, og det forledede barn. Interaktive mønstre mellom defensiv narsissisme (såret stolthet), eller narsissisme som representerer utviklingsfeil pga ikke møtte behov (sårede behov) er vanlig.

## 5.4 Narcissistic Personality Inventory (NPI)

Psykologer har prøvd å bedømme narsissisme og skille den fra å bare være “god selvtillit”. Den mest etablerte målemetoden, og som nevnes av teoretikere (Furnham 2010, DuBrin 2012, Judge et al. 2006), er “Narcissistic Personality Inventory” (NPI), som har fire faktorer man kan identifisere (Furnham 2010; Judge et al. 2006):

- ”Utbytende, utnyttende, berettiget: Den hele og fulle overbevisning om at en er veldig god, og har rett til å kunne manipulere andre mennesker for å dekke egne behov
- Lederskap og autoritet: Overbevisning om at en selv har et ekstremt stort talent for lederskap og alle autoritetsroller

- Overlegenhet og arroganse: Overbevisning om at en er ”den fødte leder” og rett og slett er bedre enn andre
- Selvopptatthet og beundring av seg selv: Overbevisning om at en selv er spesiell og verdt beundring og respekt

DuBrin (2012) karakteriserer en som skårer høyt på NPI, som relativt dominant, utadvendt, eksibisjonistisk, aggressiv, impulsiv, selvsentrert, subjektivt fornøyd med seg selv, selvopptatt og ikke føyeelig.

## 5.5 Normal narsissisme hos ledere

En riktig dose narsissisme kan bidra til at en person har sunn selvrespekt og sunn selvtillit. Denne personen kan være stolt av sine prestasjoner, men samtidig anerkjenne andre menneskers prestasjoner.

Behary (2008) bruker begrepet *sunn, voksen narsissisme* for å beskrive mennesker som, selv om de er narsissistiske, har oppnådd anerkjennelse, og gjør en forskjell i verden eller i lokalsamfunnet der de bor. Den sunne, voksne narsissisten kan ha positiv innvirkning på mange menneskers liv. Behary foreslår 8 adferdstrekk som sunne, produktive narsissister har til felles:

- De er empatiske: De tilpasser seg andres indre verden.
- De er engasjerende: De er karismatiske, sosialt kyndige, og har gode mellommenneskelige egenskaper. Som ledere, er de i stand til å skape en visjon og peke ut retningen når de samarbeider med andre.
- De er beherskede, trygge på seg selv, men ikke selvopptatte: De er trygge og sterkt forpliktet til å være generøse og ekte.
- De søker anerkjennelse: De styrkes av anerkjennelse og motiveres til å gjøre en forskjell.
- De er målbevisste: De er i stand til å trenge gjennom motstand og andre barrierer mot å lykkes.

- De er konfronterende: De kan holde andre ansvarlig uten å krisere dem strengt.
- De er viselig fryktsomme: De er i stand til å oppdage forskjellen mellom et ærlig forsøk på vennskap og utnyttelse.

I følge Furnham (2010), er den sunne, konstruktive narsissist en som tar i mot råd og tilbakemeldinger, og tar ansvar for både suksess og uheldige utfall. Deres energi, entusiasme, glød og ”teaterspill”, kan være nettopp det som trengs for å transformere organisasjoner.

Kernberg (1998) mener at administrative posisjoner og lederposisjoner generelt kan være kilder som kan dekke narsissistiske behov. Under optimale sammenhenger ville disse blitt integrert i de modne egomålene og behov for å leve opp til et modent egoideal og superegostandarder. Normal gratifisering har modne kvaliteter; for eksemel, er normal egenkjærlighet opplyst og dyp, i motsetning til barnslig og grunn selvforherligelse, går normal egenkjærlighet hånd i hånd med forpliktelse til idealer og verdier og kapasiteten til å elske og investere i både seg selv og andre.

Kernberg (1998) trekker frem som et eksempel at lederen av en psykiatrisk institusjon kan oppnå normal narsissistisk tilfredsstillelse av sin evne til å utvikle en ideell avdeling eller et ideelt sykehus, av mulighetene til profesjonell vekst og utvikling av medarbeiderne, av den vitenskapelige fremgang institusjonen fostrer, av forbedring av den administrative effektivitet, og mest av alt, av å kunne tilby den best mulige behandling til pasientene. Narsissistisk tilfredsstillelse kommer også av lederens bevissthet om at hun kan bidra til jobbtilfredshet for samarbeidspartnere og medarbeidere, en gratifisering som øker hennes selvrespekt og kan bidra til bredere sosiale og kulturelle mål. Med andre ord, kan det å streve etter en lederposisjon, innebære idealisme og altruisme, noe som er intimt knyttet til normal narsissisme

## **5.6 Patologisk narsissisme hos ledere**

Som en måte å mestre opplevelsen av å ha blitt berøvet noe i ung alder, kan noen individer bli kravstore og kreve særbehandling og mene at regler og reguleringer bare gjelder for de andre. Dette er en måte for dem å mestre sin indre følelse av utilstrekkelighet og utrygghet på. De kan utvikle overdrevent høye tanker om seg selv ledsaget av et behov for beundring. Siden de ikke har hatt mange erfaringer med å få empati som barn, er de ofte ikke i stand til å erfare

hvordan andre føler, det vil si at de kan ha mangelfullt utviklet evne til empati. Dette er selvsagt veldig uheldig når man jobber som leder.

Furnham (2010) mener at den reaktive narsissist har en defektiv opplevelse av identitet og selvtillit. De kan være plaget med følelse av sinne og å ikke være god nok, så vel som dvelende, påtrengende tanker om berøvelse og tomhet. Hele deres mål er å kompensere for denne følelsen av utilstrekkelighet og usikkerhet. Dermed har de et konstant, gjennomtrengende og insisterende behov for ros. Disse barndomsminnene av å bli ignorert, bagatellisert eller dårlig behandlet, kan, ser det ut til, bare overvinnes ved suksess som voksen.

Kernberg (1998) mener at av alle de karakterpatologier til ledere, som skader institusjoner, er narsissistiske personlighetstrekk kanskje de mest alvorlige.....Fordi narsissistiske personligheter ofte drives av intenst behov for makt og prestisje, til å skaffe seg autoritetsposisjoner, vil individer med slike karakteristika ofte finnes i topplederposisjoner. De er ofte menn og kvinner med høy intelligens, hardtarbeidende, og med stort talent, og dyktige på sine fagområder, men deres narsissistiske behov nøytraliserer eller ødelegger deres kreative potensial i organisasjonen. Patologisk narsissistiske mennesker aspirerer til lederposisjoner, mer som en kilde for beundring og narsissistisk belønning fra medarbeidere og fra det ytre miljø, enn fordi de er forpliktet til en bestemt oppgave eller av institusjonens idealer. Som konsekvens av dette, kan de neglisjere de funksjonelle kravene til lederskapet, de menneskelige behov og manglende handlefrihet i arbeidet, og neglisjere de verdisystemer som står som et viktig mål å vurdere det administrative og faglige ansvaret i forhold til. Ledere med narsissistisk personlighet er ikke klar over de mangfoldige patologiske menneskelige relasjoner de fosterer, både rundt seg, og gjennom hele organisasjonen, og som deres egen personlighet påvirker.

Kernberg (1998) beskriver nærmere hvordan patologisk narsissisme skiller seg fra normal narsissisme hos ledere: ved patologisk narsissisme, vil den narsissistiske lederens aspirasjoner være fokusert på makt over andre, ønsket om å bli beundret, til og med ærefryktet, og ønsket om å bli beundret for å være attraktiv, sjarmerende og brilliant, heller enn for modne, menneskelige kvaliteter, moralsk integritet eller kreativt lederskap. Under forhold med patologisk narsissisme, vil lederens toleranse for de normale, uunngåelige frustrasjoner som følger med posisjonen, være lav.



Noen mennesker er opptatt av å få seg en lederstilling for å dekke egne psykologiske behov, uten at de nødvendigvis er godt egnet for jobben. Personer med stor narsissistisk problematikk vil kanskje gjøre dette i større grad enn mange andre, fordi en lederjobb vil dekke andre behov hos dem, som for eksempel anerkjennelse, å bli sett opp til og beundret. Rosenthal & Pittinsky (2006) mener det er tilfelle at narsissistiske ledere har større tendens, enn andre ledere, til å forfremme seg selv og nominere seg selv. Kets de Vries (2009) mener at mange ledere prøver å kompensere for narsissistiske skader de er påført av sine foreldre i barndommen. Mennesker med narsissistiske skader har et stort behov for anerkjennelse og ytre bekreftelse. For å motvirke sine følelser av hjelpesløshet og mangel på egenverdi, er de alltid på jakt etter et publikum. Dessverre, er de ofte ikke klar over at de narsissistiske skadene ligger under adferden deres.

Nedenfor går jeg nærmere inn på utvalgte narsissistiske personlighetstrekk og narsissistisk adferd, som raskt kan fremstå som svært lite konstruktive hos ledere:

### **5.6.1    Arroganse, hovmodighet og nedlatenhet**

Dette referer til om en person føler at vedkommende er andre mennesker overlegen. Personen har overdrevne tanker om egen person; er stormannsgal. Arroganse og hovmodighet er karakteristika ved personer med sterke narsissistiske tendenser. Nedlatenhet er en nært relatert adferd fordi arrogante personer ofte er nedlatende som del av sin arroganse og overlegenhet (Dubrin, 2012).

#### **Arroganse**

Arroganse er det arketypiske narsissistiske trekket, og dette er også det trekket som er mest tydelig for andre. Selv om arroganse kan sees på av noen som en nødvendig drivkraft bak store visjoner og et umettelig driv fra store ledere, sees det oftere på som en hindring for vellykket lederskap (Rosenthal & Pittinsky 2006). Narsissistisk arroganse er klart assosiert med vanskeligheter i samhandling mellom mennesker, noe som i seg selv kan være ugunstig for vellykket lederskap.

Den narsissistiske personen nevner navn på mektige personer vedkommende har i sin omgangskrets og skryter av tidligere prestasjoner.

Når en persons stolthet går over til å bli arroganse, vil denne personens adferd virke irriterende på medarbeidere på jobben. Narsissister kan være arrogante fordi de ønsker å vise sin overlegenhet. Ved å oppføre seg arrogant, gir de inntrykk av å være tøffe og av å ha kontroll.

### **Falsk følelse av selvtillit**

Arroganse er av og til koblet med en falsk følelse av selvtillit, fordi ved å oppføre seg arrogant, projiserer personen en følelse av stor selvtillit, som dekker over virkeligheten. Mange narsissistiske ledere oppfører seg som om de er den viktigste og mest verdifulle personen når det gjelder ekspertise på sitt område. Denne adferden drives ofte av en selvoppfatning om at man har en spesiell ekspertise. Lederen kan også være sjarmerende og karismatisk, og kan klare, i hvertfall på kort sikt, å overbevise sine medarbeidere om sin dyktighet.

Narsissistiske ledeses arroganse kan føre til at de blankt avviser kritikk. Men noen av dem kan bli meget krenket av kritikk; ja de kan bli så sterkt krenket at det ikke står i stil med kritikkens alvorlighet. Andre kan reagere med raserianfall.

DuBrin (2012): "Det er sterk evidens for at jakt på, og opprettholdelse av selvtillit, er en viktig del av den narsissistiske personlighet. Narsissisme har til og med blitt definert som en avhengighet av selvtillit. Forskning indikerer også at det er en positiv sammenheng mellom narsissisme og selvtillit, og at mennesker med sterke narsissistiske tendenser, har god selvtillit. Denne selvtilliten kan være skjør. Blant de funn eksperimenter vedrørende sammenhengen mellom narsissisme og angrep på selvtillit viser, er følgende:

- Når de som evaluerer narsissister gir negative tilbakemeldinger på deres mellommenneskelige evner, vil narsissister se på tilbakemeldingen som uheldig og se på personen som evaluerte, som inkompetent og utrivelig.
- Narsissister pleier å kritisere sine kritikere hårdt, og straffe dem aggressivt hvis de har mulighet til det. Straffen kan til og med ta form av fysisk angrep.
- Narsissister devaluerer andre mennesker som gjør det bedre enn dem, men de devaluerer ikke, og er ikke aggressive mot folk generelt. I stedet, er deres fiendtlige

reaksjoner spesielt rettet mot mennesker som fornærmer dem, mennesker som har bedre prestasjoner enn dem, eller som på andre måter utfordrer deres selvtillit.

Viktigheten av selvtillit for narsissister vises også av deres mål om å føle seg mektig. Å dominere andre er en annen kilde til selvtillit, fordi den som dominerer, føler seg overlegen andre og opplever selv å ha høyere status enn andre.

### **Innbilskhet, selvtilstrekkelighet (self-sufficiency)**

Innbilskhet refererer til hvor mye en person stoler på andre versus vedkommendes evne til å selv å dekke sine behov her i livet. En person som scorer høyt på innbilskhet, vil oppføre seg uavhengig, ved for eksempel å la være å søke råd før vedkommende handler eller tar en beslutning.

### **Overdreven vurdering av egne ferdigheter**

Forskning har vist at mennesker som har veldig store tanker om seg selv, sjelden har medarbeidere som har like store tanker om disse menneskene i følge Judge (2006). Judge fant i sine studier (2006) at narsissisme var relatert til økt egenvurdering av sitt lederskap, en vurdering som ikke ble bekreftet av lederens underordnede. Han skriver dessuten: "It's one thing to think you're better than other people when in fact you're no better, quite another to think you're better when you're actually worse."

### **Overdreven påberopelse av kunnskap**

Uttalt narsissistiske mennesker kan påberope seg ferdigheter og kunnskaper som de i virkeligheten ikke har. Forskning antyder at folk som gjør dette, kanskje gjør det ubevisst (Dubrin 2012). På arbeidsplassen vil slik adferd oftest vise seg ved at narsissisten er tilbøyelig til å overdrive hvor kjent de er med ideer og ting. Denne adferden vil fremstå som arrogant, fordi det gjør det vanskelig for andre mennesker å imponere narsissisten.

### **Nedlatenhet**

Nedlatenhet referer til å oppføre seg nedlatende, på en overlegen måte. Eksempler på nedlatende utsagn en leder kan komme med til en underordnet, kan være ifølge DuBrin (2012):

- ”Jeg er så glad for at du kom i tide til dette morgenmøtet. Jeg setter pris på dine anstrengelser i å oppføre deg som en ansvarlig voksen.”
- ”Dokumentet du har skrevet, er ikke godt nok, men jeg liker det faktum at du viser litt fremgang.”
- ”Få deg en god natts søven før morgendagens møte. Jeg vil at du skal være våken i hele møtet.”
- ”Har du behov for å gå på WC før vi reiser til det andre kontoret? Vi kan jo bli sittende fast i trafikken.”

## **Hovmodighet**

Hovmodighet observert blant narsissistiske mennesker, likner på betydningen av nedlatenthed. DuBrin (2012) skriver: ”The haughty workplace associate has an air of superiority often combined with a disdain for others.” Å være hovmodig er også å være en snobb, eller man kan bruke uttrykket ”å ri på sin høye hest.”

## **Forfengelighet**

Forfengelighet refererer til en overbevisning om ens egen overlegne evner og tiltrekningskraft/sjarm. En leder som scorer høyt på forfengelighet, vil typisk tenke at vedkommendes forslag og kreative ideer er bedre enn de som kommer fra de andre i gruppen.

## **Beundring av seg selv**

Personen beundrer seg selv, både når vedkommende er alene, og når vedkommende er i sosiale sammenhenger, og sier for eksempel (DuBrin 2012):

- ”Om jeg skal si det selv, så er dette dokumentet jeg har skrevet nesten feilfritt, og toppsjefen elsket det.”
- ”Har du lagt merke til hvor perfekt denne genseren kler meg?”
- ”Det er tilfredsstillende å vite at jeg har spilt en nøkkelrolle i vårt teams suksess.”

## **Uttalelser som viser overdrevne tanker om egen person**

Narsissisten vil ofte snakke som om vedkommende er bedre enn andre når det gjelder for eksempel intelligens, ferdigheter, talenter, utseende og utdanning. Personen skryter av sine tidligere prestasjoner.

## **Ustanselig/vedvarende snakking og monologer**

Narsissister er ofte lite sensitive for den innvirkning deres opptreden har på andre mennesker. En av nøkkelindikatorene på denne ufølsomheten er en kompulsiv tvang til å fortsette å snakke. Dette gjør det vanskelig for andre å komme til orde for å presentere sine meninger og poenger. Narsissisten vil ofte dominere mye av tiden i møter, og gi uttrykk for sine meninger til et hvert tema som tas opp i møtet. Denne vedvarende snakkingen tar ofte form av en monolog fordi en person som er narsissistisk ikke har behov for tilbakemeldinger fra andre, da vedkommende ser på seg selv som en selvoppnevnt ekspert på mange områder.

## **Avbrytelser av andre**

Selv om uttalt narsissistiske mennesker selv foretrekker å snakke lenge og uavbrudt, avbryter han/hun gjerne andre personer når de snakker. Denne avbrytelsen skjer ofte ved at personen korrigerer noe den andre sier ved for eksempel å si: ”Du tar feil” eller ”la meg forklare det på en bedre måte”. DuBrin (2012) mener at disse avbrytelsene av andre trolig er basert på to motiver: For det første, er det narsissistens ønske om å monopolisere samtalen; og det er vanskelig å gjøre dette når andre snakker. For det andre, er avbrytelser en annen måte å demonstrere sin overlegenhet på, særlig når avbrytelsen innebærer å rette på en annen person som snakker.

## **Snobber, spradebasser og moteløver**

DuBrin (2012) påstår følgende: ”Alle snobber er narsissister men ikke alle narsissister er snobber.” DuBrin beskriver ”a dandy” som en mann som legger stor vekt på fysisk fremtoning, pent språk og dyrking av fritidsaktiviteter, og som ofte jobber som selger av luksusprodukter.

## **En “aura” av trygghet, dominans, autoritet**

Autoritet refererer til en persons lederskapsevne og makt. Mennesker som scorer høyt på autoritet på NPI, liker å ha ledelsen og å få makt, ofte for maktens egen skyld. En person som scorer spesielt høyt på autoritet, vil ha et selv bilde av seg selv som en ledertype (DuBrin, 2012).

En slik leder kan noen ganger virke inspirerende på medarbeidere som er med på velge narsissister til å lede dem (Rosenthal & Pittinsky 2006). Av og til, for eksempel under nasjonale kriser, kan speilingssultne narsissistiske ledere finne en gruppe av idealsultne tilhengere, og lederen kan da være i en ideell posisjon for å løse splittelser i et såret samfunn.

### **Eksibisjonisme**

Dette trekket refererer til en persons behov for å være i sentrum for oppmerksomheten, og villighet til å forsikre seg om at de er i sentrum for oppmerksomheten – til og med på bekostning av andre. En person med høyt utslag på eksibisjonisme, kan oppta medarbeideres tid med å forklare på hvilken måte vedkommende bare så vidt unngikk en ulykke på vei til jobben.

## **5.6.2 Begrenset empati og emosjonell avstand**

### **Empati**

Den sterkt narsissistiske personen har begrenset eller manglende empati for andre. Dette bidrar til noe av den adferden som er nevnt tidligere, som for eksempel å stadig avbryte andre mennesker og å snakke i lange monologer.

Det er viktig at ledere er empatiske, særlig overfor sine medarbeidere. Etter mitt syn, er en leders empati meget viktig for å få medarbeidere til å motivere seg til å gjøre en god jobb for organisasjonen. Narsissistiske ledere mangler empati. Disse lederne har større tendens enn empatiske ledere, til å ta avgjørelser med et selvsentrert syn på verden, og de ignorerer råd som strider i mot dette synet.

Empati er ikke bare en emosjonell evne som er helt nødvendig for et lederskap, men det er faktisk en forutsetning for annen emosjonell lederskapsevne (Rosenthal & Pittinsky 2006)

Kernberg (1998) gir uttrykk for at den overdrevne selvopptattheten og grandiositeten til narsissistiske mennesker står i dramatisk kontrast til deres kroniske potensiale for misunnelse. Deres manglende evne til å evaluere seg selv og andre i dybden, gjør dem ute av stand til empati og sofistikert vurdering av andre. Alt dette blir ødeleggende når de får lederposisjoner.

### **Emosjonell distansering, likegyldighet**

En ekstrem narsissist har ofte emosjonell avstand til de som blir affisert av vedkommendes adferd. En person som er emosjonelt distansert, er ikke i stand til å ha nær kontakt med andre på et emosjonelt nivå. Emosjonell avstand bidrar til den minskede empati som narsissisten viser. Emosjonell avstand til andre gjør det også lettere for narsissisten å ignore andre mennesker, samtidig som vedkommende kjemper om å være i sentrum for oppmerksomheten. Narsissistens holdning er, ifølge Dubrin (2012): ”Hvem bryr seg om hva du tenker og føler. Det er jeg som er viktig.”

## **5.6.3 Lav selvtillit og misunnelse**

### **Følelse av underlegenhet**

Selv om narsissister kan fremstå arrogante utad, kan denne adferden være et forsvar mot dyptliggende negative følelser om seg selv. Disse negative følelsene er så gjennomtrengende at til og med det defensive mønsteret med å ta overdrevent ære for suksess og å skyld på andre når det går galt, bare midlertidig modererer disse følelsene uten å døyve dem helt (Rosenthal & Pittinsky 2006).

Et problem er at, til tross for mye positive tilbakemeldinger, har en person med narsissisme allikevel til dels store problemer med å opprettholde positive følelser for seg selv.

### **Avhengighet av andre for å få styrket selvbildet**

Til tross for sitt skryt, som kan gi inntrykk av at personen har er selvforsynt og har god selvtillit, så stemmer ikke det. Narsissisten søker ofte ytre bekreftelse for å få styrket sin overbevisning om at vedkommende er en vellykket person. Dette er en grunn til at personen stadig fisker etter komplimenter, med forventning om en positiv bekreftelse.

## **Perfeksjonisme og kompulsivitet**

En narsissist er ofte en perfeksjonist fordi han/hun tilsynelatende har full kontroll på det vedkommende har skrevet, sagt og på ytre fremtoning. Perfeksjonismen kan også vise seg ved at personen korrigerer små feil hos andre mennesker, og er meget detaljorientert.

## **Motstand mot negative tilbakemeldinger**

Narsissister med sterke følelser av berettigelse, krever i følge Dubrin (2012) at nesten alle tilbakemeldinger fra ledere og medarbeidere skal være positive. Mange av dem er vant til å få mye positive tilbakemeldinger tidligere i sitt liv. Når de positive tilbakemeldingene har vært fortjent, har de virket som forsterkning av adferden. Men hvis narsisisten har vært vant til å få mye ufortjent ros tidlig i livet, forventer de at dette skal fortsette senere i livet. De kan da få trøbbel også med å motta konstruktiv kritikk.

Et eksempel på hvordan narsissisten på jobben kan bestride en negativ tilbakemelding, er å utfordre kritikkens nøyaktighet, presisjon. En annen måte å vise motstand på, er å rett og slett la være å lytte til kritikken, og ignorere den.

## **Omgir seg med ja-mennesker**

Narsissistiske ledere har, ifølge Kernberg (1998) en tendens til å omgi seg med ja-mennesker, med avhengige beundrere og med sleipe manipulatorer som utnytter lederens narsissistsike behov. Dette fører til at mer ærlige, kritiske ansatte blir skjøvet til side. Etter hvert vil da de som er skjøvet til side, utgjøre misfornøyd, kritisk opposisjon. Lederen vil se ned på de som lederne oppfatter at smiser med vedkommende, men klarer seg heller ikke uten dem. Lederens respekt for integriteten til de som er kritiske, vil gradvis gå over til å bli en paranoid frykt for dem.

Det blir, ifølge Kernberg (1998), som om lederne induserer i sitt nettverk av medarbeidere en gjentakelse av sin indre verden av objekter som er befolket med devaluerte, skyggebilder av andre og av bilder av farlige potensielle fiender. Den narsissistiske lederens manglende evne til å vurdere mennesker i dybden, er en konsekvens av patologien av lederens indre objektrepresentasjoner. Dette stammer både fra den narsissistiske personlighetens tendens til å skaffe seg delobjekter i stedet for hele objektrelasjoner, og fra lederens manglende forpliktelse



til profesjonelle verdier og verdisystemer generelt. Dermed ender lederen med å dømme mennesker på basis av et overfladisk inntrykk av deres adferd.

## **Misunnelse**

Kernberg (1998) skriver at bevisst og ubevisst misunnelse har skadelige konsekvenser for den narsissistiske lederens relasjon til sine medarbeidere. Fordi lederen ikke tåler at andre får suksess og belønning, og ikke tåler andres profesjonelle suksess, hvis de overskygger eller truer lederens egen suksess, kan lederen bli ergerlig og forbitret på de mest kreative av sine medarbeidere. Lederen kan da bli fristet til å devaluere og underminere deres arbeid.

## **Et umettelig behov for anerkjennelse og overlegenhet**

For narsissister er en viktig måte å håndtere de allestedsnærværende følelser av underlegenhet, en nådeløs jakt/søken etter å få anerkjennelse og bevise sin overlegenhet. Heller enn da å gi opp, fortsetter narsissisten med en kronisk, altomfattende søken etter anerkjennelse og overlegenhet (Rosenthal & Pittinsky 2006). Narsissister i maktposisjoner har mange muligheter til å vise frem at de har makt, bl.a. ved å forlange blind lydighet og lojalitet fra sine underordnede, og å jobbe for mål som de selv har valgt.

Kernberg (1998) mener at den narsissistiske lederen ikke bare krever lydighet av sine medarbeidere, men krever også deres kjærlighet. På en kunstig måte, intensifiserer han medarbeiderens normale tendens til avhengighet av- og idealisering av lederen. Etter hvert som medarbeiderne blir klar over hvor viktig det er for lederen deres å ustanselig få demonstrert deres uforbeholdne kjærlighet og beundring, blir smiger og sminking konstante trekk ved deres kommunikasjon med ham.

### **5.6.4 Opplevelse av å være berettiget særbehandling**

I denne sammenheng refererer berettigelse til urimelige forventninger om spesielt fordelaktig behandling eller at andre mennesker automatisk føyer seg etter ens forventninger. Følelsen av berettigelse er et viktig aspekt ved arrogansen til narsissisten på arbeidsplassen. Følelse av berettigelse betyr at personen forventer å motta en belønning eller et privilegium uten selv å gjøre noen prestasjoner og uten at omstendighetene har rettferdiggjort dette. De som scorer lavt på berettigelse, forventer lite fra andre mennesker og lite fra livet. En som scorer høyt, på

berettigelse, er overbevist om at vedkommende burde udiskutabelt motta veldig gode evalueringer av sine prestasjoner og en over gjennomsnittlig lønnsøkning.

Følelse av berettigelse på arbeidsplassen, koker ofte ned til at personen krever å gjøre mindre arbeid for høyere lønn. Samtidig krever mange mer fleksibilitet, balanse mellom jobb og privatliv, meningsfylt arbeid, og hyppig ros for jobben man gjør.

Torgersen (2000), skriver om narsissisten, at pga at en er unik og så mye mer høytstående enn de fleste andre, (mener personen selv at) en er berettiget til suksess og særlig behandling. Det er bare rimelig at folk en omgås, er ekstraordinære, enestående og har høy status. Å være så opptatt av sin høye markedsverdi, vil naturligvis føre til misunnelse, manglende generøsitet og konkurranseholdning. Andres behov og følelser blir lite vesentlig, ens egne interesser er det sentrale. Fra andre forventer en bare ren beundring, og en vandrer stolt gjennom livet, fast i troen på at en er et "overmenneske". En slik holdning kan gjerne føre til et lykkelig liv, med mye suksess og gleder. Folk har en tendens til å tre til side for mennesker med slik oppblåst selvfølelse, de forfremmes, og får det ofte som de vil. Men deres mangel på allminnelig menneskelighet kan også føre til at folk vender seg mot dem, de bremses eller stoppes helt, noe som kan lede til voldsomt sinne og følelse av å være krenket.

### **Forventer spesiell behandling**

Enkelte narsissister forventer spesiell behandling eller oppfører seg som om reglene ikke gjelder dem. Jeg har selv fått fortalt, av en svært oppbrakt sykepleier, at en ung, sprek nyansatt lege hadde kommet inn på et vaktrom, der det var mange sykepleiere og der alle stolene var opptatt, og forlangt at en av sykepleierne skulle reise seg slik at hun fikk sitte. Samme lege hadde også mistet førerkortet etter, å ha blitt tatt av politiet for å kjøre ekstremt fort. Hun hadde da vært uforstående og fornærmet over at det ikke ble gjort unntak for henne slik at hun fikk beholde førerkortet, fordi hun hadde bruk for det i fritiden.

### **Rasjonalisering for å rettferdiggjøre egen adferd**

Rasjonalisering er en kognitiv mekanisme, men det har også en emosjonell komponent, fordi rasjonalisering er koblet til en følelse av å ønske å føle seg viktig. Narsissisten kan rasjonalisere sin forventning om spesiell behandling med å tenke at vedkommende fortjener det.

## **Opplevelse av berettigelse og egoistiske attribusjoner**

Narsissisten har en tendens til å ta æren for ting som går bra, og skylde på andre når det går dårlig.

### **5.6.5 Utnytte andre for å nå egne mål**

Narsissister er så selvopptatte at de fokuserer utelukkende på å manipulere andre mennesker for å oppnå egne mål.

#### **Passiv-aggressiv adferd**

Den passiv-aggressive personen skjuler sin oppsamlede aggresjon ved å gå med på å gjøre en oppgave, men unnlater å gjøre oppgaven, og skaper problemer pga dette. Passiv-aggressiv adferd er en form for manipulering fordi narsissisten forsøker å skape et bedre sluttresultat for seg selv ved å unnlate å gjøre sin oppgave.

Passiv-aggressive narsissister avskyr å bli pådyttet oppgaver. Derfor vil de prøve å unngå å måtte stå til ansvar for disse oppgavene. Her er noen andre eksempler på adferd som den passiv-aggressive narsissiten kan vise (DuBrin 2012):

- Være bevisst svevende eller unnnvikende ( på den måten får du ikke vite om oppgaven er gjort eller ikke)
- ”Tie deg i hjel” for å uttrykke sin misnøye (på den måten blir du usikker på om personen er på din side eller ikke)
- Love å gjøre noe, men ikke gjøre det allikevel (dette er ille når det er behov for at man samarbeider)
- Si det den andre personen ønsker å høre, men handle motsatt av det man sa (du trodde at dere var enige i hva som skulle gjøres, men du blir frustrert når avtalen blir brudt)
- Klage bak andres rygg, men nekte å diskutere problemet åpent (man dolker personer i ryggen)

## **Utnyttelse av andre**

Dette trekket referer til hvor villig en person er til å utnytte andre mennesker for å dekke sine egne behov eller nå sine egne mål. Utnytting kan skje på mange måter, for eksempel: stjele ideer fra andre, be en kollega om å gjøre sin jobb når man har for mye å gjøre, låne penger uten å betale tilbake.

## **Mangel på moral**

Når de blir rasende, vil narsissistiske ledere ikke nøle med å utføre voldelige, grusomme handlinger (Rosenthal & Pittinsky 2006)

## **Machiavellianisme**

Machiavellianisme er ifølge Judge (2009) et begrep som brukes til å definere et personlighetstrekk karakterisert av sluhet, manipulering, og bruk av alle nødvendige midler nødvendig for å oppnå politiske mål. Begrepet stammer fra Niccolo Machiavelli som skrev boken “Fyrsten” for 500 år siden. Innbakt i Machiavellis råd, er oppmuntring til å lyve, manipulere og bruke makt til å overtale innbyggerne om et formål som gjør at ledern kan bruke politiske og sosiale maktmidler.

## **Dårlig humør, raserianfall**

Den ekstreme narsissistsien er tilbøyelig til å få raserianfall eller å trekke seg unna når han/hun ikke klarer å løse noe eller ikke får viljen sin. Jeg observerte selv en gang for mange år siden at en eldre avdelingssjef stod i korridoren i et sykehus og dro i, og sparket, tydelig rasende, på en dør som tydelig var låst.

Mangel på empati og egoistiske motiver gjøre at det er mindre sannsynlig at narsisister vil bidra positivt i arbeidsmiljøet på jobben. De vil unnlate å hjelpe andre, unnlate å stå på ekstra utover sin plikt, for alles beste.

## **Overfølsomhet og sinne**

Når narsissisters grandiositet blir utfordret, kan de reagere med ekstrem overfølsomhet og sinne i følge Rosenthal & Pittinsky (2006). Narsissistiske ledere kan “be intensely vengefully

hostile as an exaggerated response to an insult and feel completely justified committing horrific atrocities in response.”

### **Irrasjonalitet og manglende fleksibilitet**

Narsissisters fantasier bygger på flyktige ønsker og frykt, og dette gir dem dårlig veiledning for rasjonelle handlinger for at de skal klare å opprettholde sin makt (Rosenthal & Pittinsky 2006). Lederens visjoner blir en så viktig del av lederens personlighet at lederen blir uvillig, eller ikke i stand til, å vurdere informasjon om det motsatte.

### **Paranoia**

Kernberg (1998) mener at når narsissistiske ledere ikke mottar forventet ytre belønning, eller når de erfarer alvorlig frustrasjon eller motgang, kan de utvikle paranoide trekk. I stedet for det mer normale, som er å bli deprimert. Slike paranoide tendenser forverrer lederens narsissistiske karaktertrekk, og virker ødeleggende på organisasjonen

En narsissistisk leder er tilbøyelig til å skape fiender der de ikke finnes (Rosenthal & Pittinsky 2006). Selv om det selvsagt er rasjonelt for leder, som er omgitt med samtykkende, føyelige smiskere, å være på vakt for deres egentlige intensjoner, går narsissistiske ledere ut over det rasjonelle, og stoler ofte ikke på-, avviser- og ødelegger til og med sine mest lojale tilhengere.

## **5.7 Narsissistisk lederskap og narsissistiske ledere**

Rosenthal & Pittinsky (2006) foreslår en definisjon for “narsissistisk lederskap” som er som følger: ”Narsissistisk lederskap skjer når lederens handlinger primært er motivert av lederens egne egoistiske behov og overbevisninger, og dette går foran medarbeidernes og organisasjonens behov og interesser.” Dette er en definisjon som er funksjonell i stedet for trekk- eller drift-orientert, fordi den definerer lederes motiv og resultatet av deres lederskap. Rosenthal definerer egosentriske behov og overbevisninger som å inkludere mange av de mønstre som er gjennomgående ved en narsissistisk personlighet; en grandios oppfatning av egen viktighet, opptatthet av fantasier om ubegrenset suksess og makt, overdrevent behov for beundring, berettigelse, mangel på empati, misunnelse, underlegenhet og overfølsomhet. I motsetning til begrepet “narsissistiske ledere”, som er direkte relatert til lederens

personlighetstrekk, er begrepet “narsisistisk lederskap” ikke direkte relatert til lederens personlighetstrekk. Dette innebærer at ikke-narsisister kan utføre et narsisistisk lederskap, mens narsissister er i stand til å lede på en ikke- narsisistisk måte.

Rosenthal & Pittinsky (2006) anbefaler å bruke et perspektiv der man fokuserer på ”narsisistisk lederskap” i stedet for på ”narsissistiske ledere”. Den viktigste grunnen til dette, er at det er vanskelig å karakterisere en relasjon mellom en leders personlighetskarakteristika og den lederens handlinger og adferd. Man må jo også ta i betraktning at det kan være andre situasjonsfaktorer som virker inn, i tillegg til lederens karakteristika.

## **6 Kasuistikk del 1 “Kari Grandes lederskap”**

Jeg har valgt å illustrere tema for oppgaven ved å lage en kasuistikk, som jeg etterpå reflekterer rundt. Kasuistikken har jeg laget ut fra fri fantasi, slik at enhver eventuell likhet med virkelige mennesker, er helt tilfeldig. Kasuistikken omhandler en leder som heter Kari Grande. Kasuistikken er inndelt i forskjellige deler, der tre forskjellige personer forteller om sine opplevelser/erfaringer med Kari Grande. Disse personene er Kari Grande sin nærmeste leder, divisjonsdirektør Ståle Ørnefjell og to av Kari Grande sine underordnede, Solveig Glad og Mona Mørk.

### **6.1 Divisjonsdirektør Ståle Ørnefjell forteller**

Jeg tilsatte en ny, kvinnelig leder, Kari Grande, som leder for Avdeling genetikk ved Storeby sykehus. Man planla at denne genetiske avdelingen i løpet av ett til to år skulle tildeles en nasjonal, ja kanskje til og med en Nord-Europeisk funksjon som et genetisk analysesenter for kompliserte, avanserte analyser der man sjekker blodprøver på diverse sjeldne, farlige sykdommer. Avdelingen hadde allerede før tilsettelsen, fått mye medieomtale pga denne fremtidsplanen.

Kari gav et veldig godt inntrykk da jeg møtte henne for første gang under jobbintervjuet. Hun var meget elegant kledd og lekkert sminket, og fremstod som blid, intelligent og sjarmerende. Hun fremstod med stor selvtillit, virket meget trygg på seg selv. Hun skrøt mye av seg selv og hva hun hadde utrettet, men skrytingen skjedde på en intelligent, indirekte måte. Mitt inntrykk generelt av kvinner, er at de skryter lite av seg selv, mye mindre enn menn gjør. Kvinner er ofte alt for selvkritiske, slik at når en kvinne skryter av seg selv, tror jeg lettere at hun har god grunn til å gjøre det. Men jeg stusset litt på et svar hun gav da jeg ba henne fortelle om sine kunnskaper og sin kompetanse, som var relevant for stillingen. Hun svarte da at det var enklere for henne å fortelle hva hun ikke kunne. Referansene var gode, men kanskje litt gamle, og de var fra kolleger på samme nivå som henne, ikke fra hennes sjefer. Vi var ikke i tvil om at vi ville ansette henne, og brydde oss derfor dessverre ikke om å forlange flere, ferskere referanser, også fra ledere som hun hadde rapportert til, og fra folk hun hadde ledet.

Da vi skulle skrive kontrakt, forhandlet vi lenge om lønn. Hun forlangte også en annen, flottere tittel enn jeg hadde utlyst stillingen som. Dessuten forlangte hun et større budsjett til

sin avdeling enn det jeg hadde planlagt. Hun forlangte en egen sekretær som bare skulle jobbe for henne. Ingen av de andre lederne på samme nivå har dette, og de andre har heller ikke bedt om det. Hun forlangte også å kunne disponere arbeidstiden sin friere enn det som er vanlig for ledere hos oss.

Da hun skulle begynne, ble det litt rabalder fordi hun forlangte et større kontor med mer sentral beliggenhet og mer utsikt, enn det kontoret som var satt av til henne. Hun var rett og slett dypt fornærmet over å ikke ble tildelt et annet kontor.

Jeg fikk inntrykk av at det gikk veldig bra med henne som leder det første halve året. Hun leverte meget gode resultater: hennes medarbeidere hadde en stor produksjon, hun holdt seg godt innenfor rammene av budsjettet sitt. Sykefraværet var lavt i hennes avdeling. Hun la store, interessante planer, og viste et stort engasjement for å bygge opp avdelingen til å bli ledende i landet, uten at jeg forventet at dette skulle skje så raskt.

Hun fremstod som blid, energisk, engasjert og med gode innspill i ledergruppen de første månedene. De andre i gruppen ble engasjert og inspirert av henne, og det ble jeg også. Jeg merket at hun hadde karismatiske kvaliteter, hva nå det måtte være.

Dette så altså meget lovende ut. Men etter hvert, etter et halvt år, og særlig etter ett år ble det etter hvert mange hendelser som gjorde at jeg først stusset, og etter hvert ble meget bekymret:

- Hun oppnådde meget gode resultater med henblikk på produksjonstall de første seks månedene. Siden ble produksjonen gradvis dårligere.
- Jeg oppdaget etter hvert at hun tok seg til rette. Når hun fikk avslag fra meg på enkelte av sine krav, fikk jeg senere nyss om at hun allikevel gjorde som hun ville.
- Hun tålte dårlig å bli kritisert av meg. Hun var da, nesten uten unntak, helt uenig i det jeg sa, ble såret eller sint og gikk på en trassig, utfordrende måte, til motangrep, i stedet for å gå i seg selv. Det var nesten umulig å få henne til å innrømme at hun hadde gjort noe feil noen gang i det hele tatt. Når ting, som hun hadde ansvar for, gikk galt, rasjonaliserte hun det bort, la skylden på enkelte av sine underordnede eller anklaget meg for å stille for strenge krav. Det virket på meg, som om hun dermed heller ikke lærte av erfaringene sine. Et eksempel på dette var at tallene viste et påfallende stort gjennomtrekk av personale ved hennes avdeling i hennes andre år som



leder. Jeg tok opp dette med henne. Hun ble da sint, og var helt uenig i at det var mange som sluttet hos henne. Hun mente at det ikke var flere som sluttet hos henne enn andre steder.

- Jeg var opptatt av at mine medarbeidere i ledergruppen, skulle samarbeide godt og hjelpe hverandre. Jeg jobbet kontinuerlig med å få dem til å forstå at de er et team, og at det er viktig for teamet at alle lederne og alle avdelingene i divisjonen lykkes. Da Kari ble ansatt, var vi en fin gjeng i ledergruppen. Men dessverre var ikke hun så interessert i samarbeid, hun ville i stedet at hennes avdeling skulle prioriteres foran avdelingene til de andre lederne, fordi hennes avdeling var ”viktigere”.
- Det virket også som hun ble sjalu på ett par andre personer i ledergruppen, som lyktes bedre henne. Hun hadde altså problemer med å glede seg over at andre ledere lyktes, særlig når hun lyktes dårligere selv. En annen leder slet pga en alvorlig somatisk sykdom, men Kari viste lite empati med denne lederen.
- Det ble etter hvert stadig mer tydelig for meg at hun hadde et veldig stort behov for å bli beundret, hun nøt å være i sentrum. På begynnelsen og slutten av møtene i ledergruppen, når vi pratet avslappet om ting vi var opptatt av, hadde Kari tendens til å prate ofte om seg selv og sine tidligere ”bragder” eller om flotte weekendturer hun hadde vært på. For øvrig snakket hun, i det hele tatt, veldig ofte og mye i ledermøtene. Hun hadde en mening om alle tema som ble tatt opp. Av og til var det vanskelig å stoppe pratingen hennes.
- Når hun var uenig med meg eller en annen deltaker på møte i ledergruppen vår, var hun ofte svært pågående. Hun var meget hårdnakket og stri, ville ikke gi seg, selv lenge etter at alle andre hadde forstått at hun ikke ville få gjennomslag for sine synspunkter. Jeg merket på de andre sitt kroppsspråk og ansiktsuttrykk, at de syntes denne pågåenheten var slitsom, men det virket ikke som om Kari merket det.

## **7 Kasuistikk del 2“Kari Grandes lederskap”**

### **7.1 Medarbeiderne Solveig Glad og Mona Mørk forteller**

#### **Solveig Glad forteller om sine erfaringer med sin leder, Kari Grande**

De første månedene syntes jeg at Kari Grande var en meget imponerende dame. Hun var dynamisk, inspirerende, ukonvensjonell. Hun var faglig sterk. Hun oste av makt og mental styrke. Jeg opplevde at det ble en inspirerende atmosfære rundt henne på avdelingen. Det ble en atmosfære av energi, en opplevelse av at det er her det skjer. Vi ble veldig engasjert i avdelingens oppdrag. Fremtiden så meget lys ut; det ble planlagt at avdelingen skulle være en faglig spydspiss i Norge. Vi følte oss viktige og heldige som fikk lov til å jobbe her.

Tidligere hadde vi hatt en mer veik, unnvikende leder, som vegret seg for å ta beslutninger. Så kom Kari Grande, som skapte orden og struktur, og det var ingen tvil om hva som var den enkelte sine oppgaver. De som ikke adlød, fikk merke det.....Jeg syntes det var bra at hun fulgte opp og sjekket at vi gjorde jobben vår.

Jeg har nok, i utgangspunktet, litt dårlig selvtillit, så jeg var opptatt av å bli likt av sjefen. Jeg så opp til henne. Jeg ville gjerne lære av henne, og bli mer lik henne. Jeg hadde behov for hennes omsorg og veiledning. Hun ble en slags morsfigur eller kanskje enda mer en farsfigur, for hun var mer sterk enn varm. Hun var nok ikke så veldig støttende, fant jeg ut etter hvert, men hun likte å veilede. Hun likte å forklare meg hva jeg skulle gjøre og ikke gjøre, og det virket som hun satte pris på at jeg gjorde som hun sa. Hun var faglig flink, og flink til å forklare hvordan jeg skulle gjøre ting. Jeg ble imponert over alt hun visste faglig sett, og så opp til henne. Jeg vil vel si at hun ble mer et ideal enn en morsfigur. Hun var litt for skremmende og streng til å være en morsfigur.

Som du skjønner, var jeg veldig begeistret for Kari Grande. Det la jeg heller ikke skjul på overfor henne. Jeg roste henne mye, fordi jeg mente hun fortjente det. Det var tydelig for meg at hun likte det, og at hun var enig i rosen. Jeg må innrømme at det gjorde at jeg fortsatte å rose henne ekstra mye, for at hun skulle like meg. Hun hadde ofte på seg nye, elegante klær, noe jeg også passet på å rose. Jeg prøvde å kle meg mer stilig selv også, men hun

komplimenterte aldri mine antrekk. Jeg tror ikke hun la merke til det, rett og slett. Jeg tror det var fordi klærne mine ikke var fine nok. Hvis de hadde vært finere, ville jeg sikkert fått noen komplimenter. Men når jeg tenker bedre etter, kan jeg ikke huske at noen av de andre fikk komplimenter heller. Det virket som hun bare roste hvordan vi utførte våre tildelte arbeidsoppgaver. Det var tydelig at hun fulgte godt med på om folk gjorde jobben sin eller ikke. Detaljkontroll vil vel noen kalle dette. Jeg syntes det var bra at hun gjorde dette, for folk skal jo gjøre jobben sin. Jeg gjorde alltid det, og fikk mye positiv bekreftelse fra henne av den grunn.

Kari Grande betrodde seg til meg, på to manns hånd, flere ganger, der hun snakket om enkelte andre underordnede, og hvor håpløse de var. Hun omtalte Mona Mørk på en spesielt kritisk måte, og beskrev henne som vanskelig å lede og som dårlig til å samarbeide. Hun kritiserte også fagkunnskapen til Mona. Jeg ble glad da Kari betrodde seg til meg første gang, for det viste meg at hun ville ha et nært forhold til meg, og at jeg var med ”i gjengen”. Samtidig gjorde det meg litt redd også. Jeg syntes det var litt skremmende at hun baktalte noen underordnede overfor andre underordnede. Det føltes utrygt. Jeg synes det er rart at Kari, som er så intelligent, gjorde det. Jeg forstod heller ikke hvorfor Mona ble baktalt. Jeg har alltid likt Mona, og har alltid hatt et godt samarbeid med henne. Hun er jo også en av de tyngste fagpersonene våre. Nå vet jeg ikke lengre hva jeg skal tro. Jeg la merke til at Kari var uhøflig og kritisk mot Mona på møter der det var mange andre til stede. Jeg opplevde at Kari prøvde å presse meg til nærmest å ”ta parti” mot Mona. Jeg var redd for at hvis jeg ikke gjorde det, ville jeg også komme i fare for å bli skjøvet ut i kulden, og det ville jeg ikke orke. Jeg synes det er rart at Kari ville at vi andre nærmest skulle forsøke å fryse ut Mona. Jeg forstod ikke det da. Jeg likte begge to og skjønnte ikke hvorfor ikke de to likte hverandre.

Etter hvert ble det jo påfallende mange som sluttet ved vår avdeling, og de pekte på Kari som årsak til at de sluttet. Men de var redd for represalier dersom de sa fra til Kari eller til hennes sjef om at de sluttet pga henne. De var redd for å få en dårlig attest og dårlige referanser. Det var særlig de som Kari ikke likte, som sluttet.

### **Mona Mørk forteller om sine erfaringer med sin leder, Kari Grande**

Jeg ble ansatt av Kari Grande, og hun var meget begeistret for meg den første perioden jeg jobbet ved hennes avdeling. Hun sa til meg at hun var svært begeistret for jobben jeg gjorde; både den faglige kvaliteten på det jeg leverte, og at jeg jobbet så raskt og effektivt.

Jeg la merke til Kari var devaluerende og uforskammet mot enkelte kolleger, og det kunne jeg nesten ikke la være å peke på overfor henne. Jeg synes selv at jeg sa i fra til henne på en saklig og respektfull måte. Men jeg merket at Kari mislikte at jeg kritiserte henne for dette. Få dager senere begynte hun å kritisere små filleting ved jobben jeg gjorde, og blåste opp disse tingene, og fant flere ting å kritisere, også på møter med mange andre til stede.

Etter å ha kvinnen meg opp i noen dager, ba jeg om et møte med Kari, og gav henne tilbakemelding om hvordan jeg opplevde at hun var så kritisk. Jeg sa til henne at det såret meg. Da svarte hun at jeg overreagerte og jeg var hypersensitiv. Det hadde kostet meg mye å samle mot til å fortelle Kari hvordan jeg opplevde atferden hennes. Når jeg så ble møtt på denne måten, følte jeg meg enda mer sint og makteløs etterpå.

Hun begynte også å detaljkontrollere meg mer på andre måter. F.eks. når jeg hadde vært hos tannlegen, forlangte hun at jeg skulle vise frem kvittering derfra. Jeg opplevde at hun med det indirekte antydte at hun ikke trodde jeg hadde vært hos tannlegen, men at jeg i stedet hadde skulket. Dette opplevde jeg som krenkende.

Jeg har fire små barn, og ønsket selvsagt å feriere sammen med dem i sommer, men hun nektet meg å legge to av feriukenes i juli med begrunnelsen at det var for få spesialister på jobb da. Samtidig fikk andre småbarnsforeldre innvilget sine ønsker om å feriere i fire uker sammen med sin familie. Dette opplevde jeg som forskjellsbehandling. Til slutt, etter mye trøbbel, fikk jeg forhandlet meg til tre ukers ferie.

Da jeg kom tilbake fra tre ukers ferie, “glemte” hun å hilse på meg da hun traff meg i gangen, samtidig som hun hilste overstrømmende på andre, som også hadde hatt ferie. Det var tydelig, både for meg og andre at jeg var “ute i kulden” nå. Jeg synes dette er en utrolig uprofesjonell adferd av en sjef.

Hun ledet avdelingsmøter på en autoritær, eneveldig måte, der hun la opp til at skulle snakke og vi andre skulle lytte. Hvis noen kom med andre forslag eller var uenige med henne om noe hun hadde planer om at avdelingen skulle gjøre, gikk hun til motangrep, i stedet for å vise interesse for innspillene. Det virket som om hun mente at det var hun som skulle tenke de store tankene og lage planer, mens vi andre skulle se på, applaudere, og stå for gjennomføringen av planene. Jeg synes noen av planene hennes var for dårlig gjennomtenkt, for ambisiøse og faglig svakt fundert. Dette prøvde jeg å fortelle henne på en saklig måte.

Men hun sa seg helt uenig, hun mente at jeg var faglig svak og at jeg hadde lite oversikt over helheten, og derfor heller skulle konsentrere meg om mine tildelte oppgaver. Jeg lurte på om hun ble redd for at jeg skulle konkurrere med henne faglig sett, og at de andre ikke lengre skulle oppleve at det var hun som var eneren også faglig. Jeg synes selv at jeg er faglig sterkere enn henne, og det er jo heller ikke så rart siden jeg jobber med fag hele dagen, mens hun holder på med ledelse og administrasjon. Jeg fikk en følelse av at hun var misunnelig på min faglige kunnskap. Jeg fikk også inntrykk av at hun trodde at jeg var misunnelig på henne fordi hun var leder, men det stemmer ikke. Jeg har aldri ønsket å jobbe som leder.

En annen kollega i avdelingen ble behandlet for kreft. Han forsøkte å jobbe 50% og være 50% sykmeldt, samtidig som han, naturlig nok, ikke klarte å yte like mye som tidligere. Han fortalte meg at Kari hadde bedt ham sykmelde seg 100% i stedet, fordi hans produksjonstill virket negativt på avdelingens resultater. Det er utrolig at en sjef kan snakke slik til en ansatt! Hun burde selvsagt i stedet vært emosjonelt støttende, men det tror jeg ikke Kari er i stand til, rett og slett. Det virker som hun har lav emosjonell intelligens (EQ). Dessuten er jo dette en IA-bedrift, så man burde jo oppmuntre folk til å være i jobb, selv om de ikke alltid presterer optimalt. En tredje kollega fortalte meg at han ble forsøkt presset til å slutte fordi han hadde feil faglig bakgrunn og derfor ikke var så nyttig for avdelingen lengre. Etter å ha lyttet til disse kollegene mine, ble jeg mer og mer skremt, fordi jeg fikk følelsen av Kari nesten var villig til å "gå over lik" for å nå resultatmålene hun som sjef ble målt på.

Utfrysningen var nok det verste av det hun drev med. Jeg ville ikke i lengden godta å bli utsatt for en slik type ledelse. Så i stedet vurderte jeg å søke jobb et annet sted, slik mange andre kolleger etter hvert har gjort. Men før jeg rakk å gjøre dette, sluttet Kari plutselig.

## 8 Refleksjoner om kasuistikken

I denne oppdiktete kasuistikken, har jeg forsøkt å beskrive en leders lederskap sett fra lederens overordnede sjefs og fra to av hennes nære medarbeideres side.

Ståle Ørnefjell beskrev Kari Grande, særlig i starten, som karismatisk; sjarmerende, meget trygg på seg selv, med stor selvtillit og store visjoner for sin avdeling, og som meget energisk og engasjert. Vi så at Solveig Glad ble meget inspirert av Kari Grande sin lederstil, særlig den første tiden. Solveig Glad syntes at Kari Grande var energisk, dynamisk, faglig sterk og at hun hadde en elegant klesstil. Solveig Glad så i starten nærmest på Kari Grande som et karismatisk ideal, som gav Solveig Glad en følelse av formålstjenlighet og selvtillit. Vi ser at Kari Grande viste en del karismatiske trekk, særlig i jobbintervjuet og i den første tiden som leder, som gjorde det lett for henne å sjarmere og påvirke folk, blant dem, Ståle Ørnefjell og Solveig Glad. Solveig Glad hadde noen avhengige trekk som gjorde henne ekstra påvirkelig for Kari Grandes karisma. Mona Mørk var en mer selvstendig, faglig sterk og kritisk person, som ikke så lett lot seg rive med. Mona Mørk så nok i større grad gjennom Kari Grandes karismatiske lederstil, og vurderte hva Kari Grande egentlig hadde å fare med bak alle visjonene.

Ståle Ørnefjell beskrev Kari Grandes krav om særbehandling for å ta i mot lederstillingen; høyere lønn, flottere tittel, bedre kontor, egen sekretær og større budsjett enn andre ledere på samme nivå. Han beskrev hvordan hun ble krenket av kritikk og gikk til motangrep da. Han fortalte om hvordan hun opptok mye av møtetiden i ledergruppen med prat om nesten alle tema som ble tatt opp og fortellinger om egne bragder. Han fortalte også at hun ikke tok ansvar for at hun ikke nådde sine resultatmål som leder.

Solveig Glad oppdaget raskt hvor viktig det var for lederen å ustanselig få demonstrert medarbeidernes uforbeholdne kjærlighet og beundring. Samtidig som hun observerte at Kari Grande selv var lite empatisk og støttende, kanskje med en emosjonell distanse til medarbeiderne og deres behov.

Mona Mørk fortalte at Kari Grande nektet å ta i mot kritikk fra henne på en konstruktiv måte. Dette kan være et tegn på manglende fleksibilitet hos Kari Grande. Det kan også være tegn på at Kari Grande ikke tålte Mona Mørks kritiske blikk, faglige styrke og klare tilbakemeldinger.

Grunnen til at Kari ikke tålte det, kan være en skjør selvtilit med et stort behov for anerkjennelse og for å være andre overlegen.

Kari viste sin misnøye med kritiske medarbeidere (les Mona) ved å drive maktbruk mot dem på flere måter, bl.a. i form av detaljstyring, ydmykelser, baktaling og mistenkeliggjøring. Dette var kanskje både for å få jobben gjort og for å signalisere til enkelte personer at de gjerne kunne slutte, slik at Kari bare fikk ha føyelige, avhengige ja-mennesker rundt seg, mennesker som godtok at hun dominerte dem og opptrådte eneveldig. Kari skapte syndebukker (for eksempel Mona), som hun straffet hardt, nærmest som en advarsel til de andre medarbeiderne. Og vi så at Solveig forstod advarselen.

Både Solveig og Mona fortalte om hvordan Kari dannet grupper av medarbeidere som var på "innsiden" eller "utsiden" sosialt hos henne; noen var "inne i varmen" (bl.a. Solveig), mens andre var "ute i kulden" (bl.a. Mona). De siste var fryst ut, stengt ute fra fellesskapet.

Det som er beskrevet i avsnittene ovenfor, kan være uttrykk for narsissistiske trekk hos Kari .

Kari viste i starten av sin lederperiode en ganske konstruktiv adferd overfor sin egen leder, Ståle, og det første halvåret klarte å hun å nå de resultatmål som var satt opp. Hun fremstod dermed som en effektiv leder. Men etter noe tid (6 måneder), klarte hun ikke lengre å nå målene som var satt opp. I tillegg kunne man observere en økende gjennomtrekk av medarbeidere i hennes avdeling, der erfarne, sterke fagpersoner ikke lengre ville finne seg i Karis lederstil, og sluttet. De tre medarbeiderne, Ståle, Solveig og Mona har indirekte beskrevet hvordan Karis lederskap etter hvert ble destruktivt.

Hvis man skal bruke begreper fra kapitlet om destruktivt lederskap, kan man si at Karis lederstil var "pro-organisasjonen" og "anti-medarbeiderne". Hun opptrådte destruktivt mot medarbeidere, men jobbet for å nå organisasjonens mål. Dette var dermed en destruktiv lederadferd av typen "tyrannisk lederadferd".

Karis lederadferd fremstod som karismatisk i den første perioden. Pga overføringsprosesser i relasjoner til mer avhengige medarbeidere (som Solveig), var det lett for henne å påvirke og dominere dem. Etter hvert kom hennes narsissistiske personlighetstrekk mer og mer til syne, som vi har sett ovenfor. Man så trekk av dette i form av bl.a. forfengeligheit, uttalelser som viste overdrevne tanker om egen person og dominering av tiden og selvsjukt i møter, noe som dekket et behov for å være i mest mulig i sentrum for oppmerksomheten. Hun viste lite

empati for andre (ufølsom og slem behandling av underordnede medarbeidere), kanskje hun egentlig hadde en ubehagelig følelse av å ikke være god nok, og var dermed kanskje avhengig av andre for å få styrket selvbildet (hun ønsket å ha et publikum og skrøt mye av seg selv). Kari viste sterk motstand mot negative tilbakemeldinger. Hun tålte ikke saklig kritikk fra Mona. Kari var trolig misunnelig på Mona for hennes fagkunnskap og man kan lure på om Kari også ble litt paranoid på Mona, fordi Mona viste så sterk viljestyrke og integritet. Detaljkontrolleringen og utfrysningen Kari startet med overfor Mona, kan være et uttrykk for dette.

Kari omgav seg helst med underordnede medarbeidere som beundret henne og som unnlot å stille kritiske spørsmål eller utfordre henne på andre måter (for eksempel Solveig). Mer selvstendige, kritiske underordnede medarbeidere (for eksempel Mona) ble skjøvet til side, ja skjøvet helt ut i kulden, slik at de etter hvert utgjorde en kritisk, misfornøyd opposisjon, noe man kan spekulere i at kanskje førte til at Kari ble mer redd, og oppførte seg litt paranoid.

Vi har altså sett at det i starten tilsynelatende gikk bra med Karis lederskap; at hun fremstod som en inspirerende, engasjert, dyktig, visjonær karismatisk leder. Men siden, særlig etter at det første halvåret var over, fikk hun stadig dårligere resultater. Det ble økende uro blant hennes medarbeidere og mange av dem sluttet. Man kan av og til se en slik utvikling, der en tilsynelatende karismatisk, populær, dyktig leder får utmerkede resultater den første tiden, men hvor det går betraktelig dårligere etter en tid. Hvorfor blir det en slik utvikling? Dette vil jeg diskutere nærmere i neste kapittel.



## 9 Diskusjon

Hvorfor kan den karismatiske lederen se ut til å være en utmerket leder den første tiden, men etter hvert vise seg som en virkelig dårlig leder, slik som vi så i kasuistikken med Kari Grande? De som ansatte lederen kan spørre seg hvordan de kunne ta så feil. Hvis lederen var helt dysfunksjonell i utgangspunktet, ville vedkommende trolig ikke ha kommet i posisjon for en lederstilling i det hele tatt. Man kan derfor lure på om det har skjedd noe med lederen under veis, eller lure på om lederen har en sårbarhet som viser seg mer når vedkommende virkelig blir utfordret som leder. Kan vi finne forklaringen knyttet til ytre omstendigheter eller finnes forklaringen hos lederen selv? Eller finner man den hos medarbeiderne eller kanskje i relasjonen mellom medarbeiderne og lederen? Det er mange spørsmål man kan stille om dette. Jeg vil se på noen av dem.

### 9.1.1 Hvorfor kommer narsissister i posisjon for lederjobber?

Vi så at Kari Grande, som viste seg å ha mange narsissistiske personlighetstrekk, allikevel ble tilbudt jobb som avdelingsleder. Hvorfor kommer hun, og andre narsissistiske personer, i posisjon for lederjobber? Dette kan man særlig lure på, når man ser i ettertid hvilket lederskap de viser seg å utøve.

Det kan være noen fellestrekk mellom personlighetstrekk mange ledere har og narsissisme, som for eksempel; overdreven tro på seg selv, utadvendthet, dominerende adferd, tilsynelatende meget god selvtillit og mye sjarm. Siden narsissister har noen av de samme trekkene som man ofte vil se etter når man skal ansette en leder, vil personer med narsissistiske trekk ofte tre frem som lederemner. Det kan da se ut som om den narsissistiske personen er av lederskapskaliber i følge Nevicka (2011). Dette kan føre til at personer med narsissistiske trekk kommer i lederposisjoner. Vi så i kasuistikken at Kari Grande var svært sjarmerende og karismatisk i jobbintervjuet. Kari virket så sjarmerende på de som intervjuet henne, at de dessverre tok for lettvtint på jobben med å innhente referanser. Dersom de hadde gjort en grundigere jobb med referanser, ville kanskje ikke Kari blitt tilbudt lederjobben.

Man kan lure på om noen ledere ønsker å være ledere fordi dette kan gi dem en slags "scene", der de kan stå og vise frem sin store kompetanse og overlegenhet til et publikum, som er

deres underordnede (Nevicka 2011), og bli beundret av dem. Vi så at Kari oppførte seg på en måte som inviterte medarbeiderne til å være hennes publikum, som skulle beundre henne. Hun ønsket ikke å ta imot kritiske motforestillinger fra dem, og var ikke nysgjerrige på hva de mente. Man kan spekulere i om Kari hadde behov for beundring for å kompensere for dårlig selvfølelse, noe hun har felles med mange narsissister.

Campbell & Campbell (2009) har laget en interessant teori for å forklare at narsissistiske ledere, som gjør et godt inntrykk i starten som nykommer i et miljø, ofte viser seg å være dårlige ledere i det lange løp pga sin narsissisme. De innfører et nytt begrep, "the contextual reinforcement mode" som de bruker til å forklare dette. Jeg gir en nærmere beskrivelse av teorien senere i oppgaven

### **9.1.2 Hvorfor lykkes den karismatiske lederen den første tiden?**

Kari Grande var karismatisk, særlig i jobbintervjuet og i starten av sin periode som avdelingsleder. På hvilken måte var hennes karisma nyttig for henne den første tiden som leder? Hvorfor lykkes ofte karismatiske ledere den første tiden?

Mange teoretikere, bl.a. Conger & Kanungo (1998), mener at karismatiske ledere har en sterk symbolsk status hos sine medarbeidere pga overføringsmekanismer mellom leder og medarbeidere, der lederens status som en slags foreldrefigur, motiverer medarbeiderne til søke anerkjennelse av lederen. Dette så vi i relasjonen mellom Kari og Solveig. Solveig hadde en sårbarhet, som bidro til at disse overføringsprosessene lettere skjedde. Det er ikke overraskende at slike overføringsprosesser skjer, siden den karismatiske lederens strategiske visjon, energi, inspirasjon og ukonvensjonelle adferd er meget attraktivt for medarbeiderne. Lederen sees på som en ekstraordinær personen, og blir en modell for medarbeiderne, en de vil strebe etter å bli jevnbyrdig med. Medarbeiderne ønsker visse av lederens kvaliteter og verdier for å forsikre seg om sin egen vekst, suksess og makt i organisasjonen. I tillegg vil lederens dyktighet bli en målestokk som medarbeiderne måler sine egne prestasjoner mot. Det som er unikt med karismatisk lederskap og forskjellig fra andre former for lederskap, er intensiteten i denne identifiseringen og intensiteten i medarbeidernes avhengighet av lederen. Dette kan best forklares psykodynamisk, som en overføringsprosess. Lederen blir da, i mer overført betydning, et substitutt for medarbeiderens foreldre. Barn ser på sine foreldre som allmektige og perfekte. Senere i barndommen har barnet et sterkt, ofte ubevisst, ønske om å

på nytt oppnå denne tilstanden, ved å være i en relasjon til en person som sees på som omnipotent. Ledere vil, i kraft av sin autoritetsposisjon, naturlig aktivere denne tilstanden. For medarbeidere er det et håp eller en fantasi om at de også, på en måte, vil klare å skaffe seg noen av den beundrede lederens kvaliteter fordi de er assosiert med lederen. Det å være i nærheten av noen som de kan beundre, vil bestyrke medarbeidernes opplevelse av at de også er verdifulle og viktige og at de har grunn til å ha god selvfølelse.

Resultatet av de intense overføringsprosessene er at medarbeiderne blir avhengige av den karismatiske lederen og derfor mer sårbare for påvirkning fra lederen når de tar imot informasjon fra lederen om lederens visjoner, verdier, planer og tolkning av hendelser. Den karismatiske lederen får større mulighet til å påvirke de underordnedes følelser, oppfatninger og handlinger enn mer kjedelige, ordinære ledere kan regne med å få, selv om de også har noe mulighet til å aktivere overføringsmekanismer pga sin autoritetsrolle. Vanlige ledere betraktes ikke som så ekstraordinære og kompetente som de karismatiske lederne. Dermed blir medarbeiderne mindre villige til å gi avkall på sunn skepsis, og vil ikke så lett godta alle planer lederen kommer med. Men, slik vi så i kasuistikken Kari Grande også, så blir ikke alle medarbeiderne påvirket i samme grad av disse prosessene. Mona, som var moden og trygg på seg selv, vurderte Kari mer objektivt og mer utenfra, og lot seg ikke påvirke så lett. Dette gjorde det vanskeligere for Kari å påvirke og dominere henne.

Conger & Canungo (1998) mener at styrken i relasjonen mellom den karismatiske lederen og de avhengige medarbeiderne også kan bli en ulempe for lederen og virksomheten, fordi det gir karismatiske ledere utallige muligheter til å manipulere relasjonen. For eksempel, gjør den karismatiske lederens kommunikasjonsevne det lettere å føre medarbeiderne på feilspor. Lederen kan presentere informasjon som gjør at hennes visjoner virker mer realistiske og mer tiltrekkende, og hun kan bruke kroppsspråket sitt til å skjerme seg fra problemer eller for å fremme en illusjon av kontroll. Lederen kan altså benytte seg av visse kommunikasjonsteknikker for å skaffe seg oppslutning fra sine underordnede. Fordi den menneskelige evne til å bearbeide informasjon er begrenset, vil man nødvendigvis i noen grad være forutinntatt og man skaffer seg derfor bare den informasjon man tror man trenger for å løse oppgaven. Ved å spille på denne forutinntattheten hos sine medarbeidere, kan lederen styrke forpliktelsen og engasjementet til sin fremgangsmåte. For eksempel, kan den karismatiske lederen fortelle anekdoter, som er laget for å trekke oppmerksomheten bort fra statistisk informasjon som stiller lederens planer i et ufordelaktig lys.

### 9.1.3 Hvorfor lykkes også narsissister den første tiden?

Kari Grande var både karismatisk og narsissistisk. Hun fikk gode resultater som leder det første halvåret, til tross for sin narsissisme. Hvorfor klarte hun det? Hvorfor kan også andre narsissister lykkes som leder den første tiden?

Kets de Vries (2004) mener at narsissisme ligger i hjertet av lederskapet. Å ha en solid dose narsissisme, er en nødvendig betingelse for enhver som håper på å komme til topps i en organisasjon. Å ha noen narsissistiske trekk, gir lederen et fundament til å overbevise andre. Den narsissistiske lederens overbevisning om at vedkommende har rett i sin sak eller har en spesiell misjon, inspirerer til lojalitet og gruppeidentifikasjon i lederens gruppe og gir lederens underordnede noe å identifisere seg med og å holde fast i. Dette så vi i kasuistikken, der Solveig identifiserte seg med Kari.

Forskning viser at narsissister gjør et godt første-inntrykk fordi de er utadvendte og underholdende, men de blir ofte mislikt i løpet av kort tid (Rosenthal & Pittinsky 2006). Dette kan ha sammenheng med narsissisters overdrevne selvtillit og deres overvurdering av hva de bidrar med på jobben. Vi så at Kari's ustanselige prat i ledermøtene virket irriterende på andre møtedeltakere, men at Kari ikke så ut til å merke det. Kari trodde trolig at hennes hyppige kommentarer og innspill var meget nyttige. Kanskje hun snakket mye fordi hun trodde at hun hadde mer å bidra med enn de andre lederne? Rosenthal & Pittinsky (2006) skriver at narsissisters overdrevne vurdering av egne bidrag på jobben dessverre ikke har sammenheng med at de utfører oppgaver bedre. Narsissister mener selv at de er empatiske, men de har dårligere evne til å vurdere seg selv enn andre. Vi så at Kari hadde en lite empatisk håndtering av en kreftsyk medarbeider som ønsket å jobbe 50% i stedet for å være fullt sykmeldt. Rosenthal & Pittinsky skriver (2006) at en narsissistisk leder rutinemessig vil overvurdere egne prestasjoner, og denne tendensen er forbundet med dårlig lederskap. Vi så at Kari så på seg selv som en sterk fagperson, som ikke hadde behov for å lytte til sine dyktige medarbeidere for beslutninger ble tatt. Dermed lyttet hun ikke til viktige innspill som hun ville hatt stor nytte av, og med denne adferden fornærmet hun dyktige medarbeidere.

Rosenthal & Pittinsky (2006) skriver at narsissistiske ledere er speilingssultne (dvs at de konstant søker etter bekreftelse og beundring), mens enkelte av deres underordnede er idealsultne narsissister; de føler seg inkomplette som individer, og erfarer bare at de er

verdifulle nok så lenge de kan ha en relasjon til et individ som de kan beundre for personens prestisje, makt, utseende, intelligens eller moral. Dette kan føre til at disse lederne og medarbeiderne får gjensidig nytte av hverandre i en periode.

Kernberg (1998) mener at grandiositeten og ekspansiviteten til den narsissistiske lederen, på kort sikt, kan forplante seg gjennom organisasjonen som et press til å jobbe hardt eller som en karismatisk begeistring, og på den måten føre til en kraftanstrengelse som gir høy produktivitet. Sankowski (2004) skriver at i verste fall, vil de underordnede se på lederens grandiositet og krav, ikke som dumdristig og uforskammet, men som berettiget og forsvarlig.

Jeg mener at dette presset eller denne motivasjonen til å jobbe ekstra hardt, kan føre til at medarbeiderne presser seg selv ekstra hardt en periode. De får da en stor produktivitet og måloppnåelse. Men utfordringen blir å fortsette på denne måten uten å slite seg helt ut og uten at medarbeiderne etter hvert mister motivasjon.

#### **9.1.4 Hvorfor mislykkes karismatiske ledere etter hvert?**

Vi så i kasuistikken at lederen Kari Grande, med sin karisma og narsissisme, så ut til å lykkes som leder det første halvåret, men siden gikk det dårligere. Hvorfor gjorde det det? Hvorfor mislykkes av og til karismatiske ledere etter lovende start som leder? Har det sammenheng med narsissistiske skyggesider hos lederen eller er det andre aktuelle forklaringer?

Det er, i følge Conger & Kanungo (1998), ikke uvanlig for en karismatisk leder, etter først å ha hatt en periode med suksess, å begynne å snuble i sine vurderinger av miljøet rundt seg. Tidlig suksess har en tendens til å forsterke overbevisningen om at en selv har funnet ”formelen”, at lederen alene har en spesiell innsikt i området. Underordnede og andre kan bidra til å oppmuntre denne oppfatningen hos lederen. Lederens egen beskrivelse av fremtiden kan også bli noe som lederen selv tror på og overbeviser seg selv om at er riktig. Man vet, fra forskning, at ens egne vurderinger av seg selv, ikke bare kan lure sitt eget publikum, men de kan også lure en selv. Positiv respons fra andre kan inspirere lederen til å internalisere sine egne selvforherligende beskrivelser. Dette er spesielt riktig når tilhengers beundring forsterker lederens bilde av seg selv. Problemet blir da at disse oppfatningene er delvis basert på et selvbedrageri. Solveigs og andre medarbeideres synlige beundring av Kari, særlig i starten, kan ha forsterket Kari tro på hun var på rett vei som leder.

Etter hvert som medarbeiderne ”kjøper” lederens tankesystemer, vil de i økende grad utsette seg for risiko, ifølge Sankowsy (1995). Først vil den karismatiske lederen markedsføre en storslagen visjon, og kreve at medarbeiderne anstrenger seg for å jobbe mot mål i tråd med denne. Medarbeiderne oppdager etter hvert at de mangler de nødvendige ressurser for å nå de oppsatte målene, slik at deres strekker ikke til. Da vil kanskje den karismatiske lederen med uttalte narsissistiske trekk først skyldte på mangel på eksterne ressurser, men lederen vil før eller senere begynne å bebreide sine underordnede. Dermed blir de underordnede gjort ansvarlig for det som egentlig er mangel på ressurser. Fordi medarbeiderne er blitt trent i å akseptere lederens synspunkter uten å stille spørsmål ved dem, vil de akseptere at skylden blir lagt på dem. Lederen kan til og med begynne å stille spørsmål om hvor dedikerte medarbeiderne er til oppdraget, og bruke dårlige resultater som bevis: ”Dersom du virkelig var dedikert, ville du funnet en måte å få til dette på.” Men dette scenariet er mer komplekst, ved at noen av de underordnede faktisk av og til klarer å nå urealistiske mål satt av lederen. Medarbeiderne som klarer å nå de urealistiske målene vil da gi lederen ytterligere grunner til å se seg ut andre medarbeidere som ikke klarer å nå målene. Til slutt vil disse medarbeiderne få rollen som syndebukker pga lederens dårskap, i stedet for at lederen går i seg selv og ser på sine visjoner sett opp imot begrensede ressurser. Vi så i kasuistikken at Kari ikke tok ansvar for dårlige resultater i sin avdeling, men skyldte på sine underordnede eller gikk til motangrep på sin sjef.

Conger & Kanungo (1998) mener at narsissisme kan føre til at en karismatisk leder overvurderer sine kritiske evner, sine ressurser og endringer i markedene. For eksempel, kan lederen unngå å se mangler ved sine visjoner, unnlate å ta ansvar for dårlige beslutninger, unnlate å se behovet for talent i administrasjon, og lederen kan også unnlate å utvikle dyktige etterfølgere. Lederens behov for beundring, oppmerksomhet og speiling kan føre til benekting av feil og mangler, problemer med egne visjoner, manipulering av medarbeiderne og overdrivelse av sin oppfatning om egen dugelighet. Dette kan føre til at lederen vil vise seg som en dårligere leder når det har gått en del måneder, slik vi så med Kari. Etter et halvt års tid, er man jo blitt mye bedre kjent med hverandre og hverandres personlighet. I tillegg begynner man å få mer oversikt over konsekvensene av lederens beslutninger.

Når man får en topplederjobb i en organisasjon, blir man på et vis isolert ved at det blir en økt psykologisk avstand mellom lederen og dennes medarbeidere, ifølge Kets de Vries (2009). Dette gjør at lederen blir stående uten andre ”likemenn”, dvs uten andre mennesker som har

samme rolle i organisasjonen. Som et resultat av dette, vil lederens normale avhengighetsbehov; behov for kontakt, støtte og bekreftelse ikke lenger bli dekket, og dette kan føre til økt angst for lederen.

Jeg vil tro at også ledere på lavere nivåer kan oppleve seg isolert, slik som ovenfor, ikke bare toppledere. Når man er leder, blir man jo automatisk stående litt utenfor fellesskapet hos sine medarbeidere. Samtidig forventes det at ledere skal tåle dette. Men for noen ledere blir det, i følge Kets de Vries (2009), vanskelig å tåle å ikke få dekket egne avhengighetsbehov. Kari forsøkte nok å dekke dette behovet ved å betroe seg til noen underordnede medarbeidere (bl.a. Solveig) og ved å trekke dem nærmere til seg, slik at de ble en egen gruppe i gruppen, mens andre (bl.a. Mona) ble stående utenfor.

Kets de Vries (2009) skriver at tilknytningsbehovet er et universelt menneskelig behov, og at hvis man frusteres i få dette dekket, kan separasjonsangsten bli reaktivert, og man kan få et sterkt behov for å regrediere. Og som om ikke dette er nok, er ledere også mottakere av sine underordnades overføringsreaksjoner. Mange ledere har ikke nok indre trygghet til å klare å håndtere dette konstruktivt, og kan derfor ty til mer primitive forsvarsmekanismer, som for eksempel ”splitting” og ”jakt på syndebukker.” Dette så vi hos Kari, som gjorde Mona til en syndebukk, som hun deretter detaljstyrte og forsøkte å fryse ut sosialt.

Jeg tenker at det kan oppleves som vanskelig for ledere å snakke med andre ledere om sine følelser av å være ensomme i jobben sin, og vanskelig for en leder å søke støtte hos andre ledere for å dempe angsten sin, fordi man kanskje er redd for å gi et dårlig inntrykk; kanskje redd for å fremstå som uproff. Det er jo også forskjellig hvordan ledere opplever denne isolasjonen, og dermed kan det være vanskelig å finne andre ledere som ønsker å forholde seg til denne problematikken fordi de ikke sliter med den selv. Det er jo også forskjell på hvor lenge man har jobbet som leder. Jeg vil anta at man vanligvis blir tryggere og mer avslappet i sin lederrolle etter hvert. Hvordan en leder på et lavere nivå blir møtt av sin egen leder, har også stor innvirkning på hvordan lederen settes i stand til å tåle følelsen av isolasjon. Hvis lederen føler seg trygg og støttet av sin egen leder, vil nok dette avhjelpe problemet noe. Hvis lederen, i stedet for å oppleve støtte av sin egen leder, blir kritisert og møtt med urimelige krav, tror jeg at det raskt vil bli økt fare for at en narsissistisk leder vil utagere mot sine medarbeidere. Vi så i kasuistikken at Kari i økende grad utagerte mot noen av sine medarbeidere, detaljkontrollerte dem, kritiserte dem i plenum og skjøv dem ut av det sosiale

fellesskap. Kanskje grunnen til dette var at Kari hadde dårlig selvfølelse, og ble redd da hun ble kritisert av Ståle for at hun ikke nådde de oppsatte målene.

Kernberg (1998) mener at selv om grandiositeten og ekspansiviteten til den narsissistiske lederen, på kort sikt, kan forplante seg gjennom organisasjonen som et press til å jobbe hardt eller som en karismatisk begeistring, og på den måten føre til en produktivitets-kraftanstrengelse, vil i det lange løp de svekkende effektene av patologisk narsissisme ta overhånd. Kreativiteten forsvinner i en gjennomgripende avhengighet eller i en kynisme som utvikler seg blant de med størst kunnskap og sterkest overbevisning i organisasjonen. Den narsissistiske lederens manglende evne til å tilfredsstille avhengighetsbehov hos medarbeidere, enkelt sagt; lederens evne til å lytte, frustrerer medarbeidernes basale emosjonelle behov, og på samme tid forsterker dette de negative konsekvensene av forvanskning av gruppeprosesser; dannelsen av lydige, avhengige medlemmer av den gruppen som er inne i varmen (bl.a. Solveig), og undertrykkede, sinte medlemmer av den gruppen som er satt utenfor (bl.a. Mona).

Noen leder har et svært stort kontrollbehov. Disse driver ofte med detaljstyring, og de forventer blind lydighet. En slik lederstil så vi hos Kari, som detaljkontrollerte Mona etter at det viste seg at Mona ikke var lydig nok for Kari. Enkelte narsissistiske ledere med paranoide trekk utvikler en slik lederstil, i følge Kernberg (1998). De har stadig behov for å beskytte seg; mot manipulering, mot å bli lurt, mot å bli sviktet. De har også en ubevisst frykt for å bli forlatt, frykt for å mislykkes og frykt for å bli betraktet som inkompetente.

Jeg mener at medarbeidere som utsettes for slik ledelse, vil oppleve det som en devaluering, naturlig nok, og dette kan føre til at de blir meget selvkritiske og det vil gå ut over deres kreativitet og selvtillit. Andre underordnede, som i utgangspunkt har stor selvtillit og er mer modne, vil ikke finne seg i å bli utsatt for en slik type lederskap over lengre tid, og vil derfor søke seg jobb andre steder. Dette vil føre til at den paranoide lederen sitter igjen med mer umodne, lydige, undertrykte arbeidstakere, som det er lett å dominere. Disse arbeidstakerne vil trolig etter hvert oppleve at de ikke får tilstrekkelig med veiledning. De vil særlig oppleve mangel på mer uformell, daglig veiledning, fordi mange erfarne, dyktige medarbeidere har sluttet. Denne tendensen så vi på avdelingen som Kari var leder for.



## En forklaringsmodell som vektlegger tid og kontekst

Campbell & Campbell (2009) har laget en interessant teori for å forklare at narsissistiske ledere, som gjør et godt inntrykk i starten, ofte viser seg å være dårlige ledere i det lange løp, pga sin narsissisme. De innfører et nytt begrep, "the contextual reinforcement mode", som beskriver tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon versus tidsperioden der lederen er kjent og etablert i organisasjonen. De skriver at fordelene ved narsissisme sees primært når narsissisten er nykommer i et miljø. Narsissisten kommer da i situasjoner der narsissisten og de andre personene som narsissisten møter, er ukjente for hverandre.

Narsissisten kommer i nye relasjoner i et tidlig stadium, evt i en sammenheng der man treffer hverandre bare i en kort periode, for eksempel som ukjent i et jobbintervju, i et stevnemøte eller i et cocktailparty. Vi så hvordan Ståle beskrev at han ble sjarmert av Kari under jobbintervjuet før ansettelsen av henne. Kostnadene ved narsissisme sees primært i miljøer der narsissisten og de som narsissisten har en relasjon til, kjenner hverandre og relaterer seg til hverandre over lang tid. Ved denne modellen, kaller forfatterne disse to kontekster for "tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon" og "tidsperioden der lederen er kjent og etablert i organisasjonen" ("the emerging zone" & "the enduring zone").

De som samhandler med narsissisten, opplever størst fordeler ved dette i "tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon," og kostnadene for dem vil komme i "tidsperioden der lederen er kjent og etablert i organisasjonen," der man har kjent narsissisten over lang tid. Campbell & Campbell (2009) gjør rede for en studie som eksemplifiserer dette. I studien så man på narsissisters sosiale relasjoner over tid, og fant at i grupper av fremmede, ble narsissister sett på som svært sympatiske, trivelige og tiltalende individer ("the emerging zone"). Etter hvert som disse gruppene fortsatte å møtes og ble bedre kjent med hverandre over tid, ble narsissistene sett på som mer usympatiske ("the enduring zone"). En slik utvikling så vi også i hvordan Ståles oppfatning av Kari endret seg med tiden. Han ble svært begeistret for henne i jobbintervjuet og var også imponert over henne i den første perioden hun jobbet som leder. Men så var det flere og flere sider av henne som ble mer synlige for ham, og som gjorde ham bekymret for hennes lederstil.

Narsissisme har fordeler for narsissisten selv i "tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon". Campbell & Campbell (2009) nevner noen stikkord som beskriver dette: positivt syn på seg selv, positive affekter, emosjonell spenning når selvbildet styrkes, suksess med stevnemøter i de innledende stadiene, gir et sympatisk inntrykk i de første møtene, viser

seg seg frem som en med lederpotensiale, suksess med å skaffe ressurser fra omgivelsene og negative tilbakemeldinger preller av. Men narsissisme har også kostnader for narsissisten i denne perioden; personen er overdrevent selvsikker og tar dermed dårlige avgjørelser. Vi så at Kari ikke ønsket å forholde seg til kritiske tilbakemeldinger fra medarbeiderne sine.

Narsissisme har fordeler for andre mennesker i ”tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon”. De andre opplever da narsissisten som interessant, og de føler seg tilfredsstilt i relasjonen (jf. Ståle og Solveigs beskrivelser av denne perioden), narsissisten trer frem og viser seg som en leder i grupper som mangler leder. Men narsissisme har også kostnader for de andre i denne perioden; narsissisten kan bli aggressiv hvis han føler truet, og overdrevent selvsikker når han tar beslutninger.

Narsissisme har ingen fordeler for andre mennesker som samhandler med narsissisten i ”tidsperioden der lederen er kjent og etablert i organisasjonen”, men det har, i følge forfatterne, følgende kostnader for andre i denne perioden: Lite emosjonell nærhet, utroskap, avgjørelser tas med overdreven selvsikkerhet, overdrevent pengeforbruk, patologisk gambling, lidelse, forvirring, aggresjon, seksuelle overgrep, ustabil yteevne som leder, dårlig ledelse og virker destruktivt på mennesker.

Som vi ser av punktene ovenfor, ser det ut til at narsissisme fører til stor lidelse og store kostnader for mennesker som samhandler nært med den narsissistiske personen over lang tid. Narsissisten selv er mindre plaget. Narsissisme har større fordeler enn ulemper for narsissisten selv den første tiden. For andre mennesker, som narsissisten har relasjoner til, har narsissisme både fordeler og ulemper den første tiden. Dessverre for narsissisten, har ”tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon” en tendens til å gå over i ”tidsperioden der lederen er kjent og etablert i organisasjonen”. Det finnes ikke et første stevnemøte som varer i tre år. Lederen er ikke ny i jobben i tre år. Dette er synd for narsissisten, som trives best som nykommer. En løsning for narsissisten da, er å skifte kjæreste og jobb ofte, for å kunne være en sjarmerende nykommer helst hele tiden.

Den kontekstuelle forsterkningsmodellen bidrar til å kaste lys over spørsmålet om hvorfor narsissisme ser ut til å vedvare, til tross for at det er så ødeleggende for narsissisten selv og for andre. Standardsvaret på dette spørsmålet er narsissistens evne til å endre på virkeligheten

ved en håndtere negative tilbakemeldinger på en defensiv måte (Kari nektet å ta ansvar for at hun ikke klarte å nå oppsatte mål) og ved å vektlegge positive tilbakemeldinger (Kari lyttet nok gjerne til Solveig, men ikke til Mona) og manipulering av andre. Men denne kontekstuelle forsterkningsmodellen gir et mer komplekst svar på spørsmålet. Vi ser at i ” tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon,” er narsissisme fordelaktig for narsissisten og også i en viss grad for andre mennesker. Det gjelder dermed for narsissisten å forsøke å være mest mulig i ” tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon eller i andre typer relasjon” ved å ofte skifte kjæreste og jobb. Denne muligheten er nok mest til stede for narsissister som er unge, vakre og har mye talent. For andre narsissister vil trolig muligheten til å stadig skifte jobb og kjæreste etter hvert bli mer begrenset, ifølge Campbell & Campbell (2009).

I studiet av lederskap, kan man skille mellom fremtreden av lederskap og effektivitet av lederskap (Campbell & Campbell 2009). Fremtreden av lederskap er prosessen der en person blir leder av en ny gruppe. Fremtreden av lederskap er det vesentligste resultatet av ” tidsperioden der lederen trer frem og er ny i en organisasjon,” og som dette, vil man forvente at narsissisme vil predikere fremtreden av lederskap. Dette viser da også forskning at skjer, f.eks. viser en studie (Campbell & Campbell 2009) dette: Man bragte små testgrupper tilbake igjen til laboratoriet for flere undersøkelser. Det ble dermed flere gruppemøter der folk i de samme gruppene møttes flere ganger. Man fikk da undersøkt forbindelsen mellom narsissisme og lederskap i overgangen fra perioden som nykommer til den senere perioden. Forfatterne fant da at narsissisme predikerte lederskap i de første samspillene i gruppene, men ikke i senere samspill i samme grupper.

Campbell & Campbell (2009) trekker i denne sammenheng også inn karismatisk lederskap, og viser til at det er vist sammenhenger mellom narsissisme og karismatisk lederskap (bl.a. i en studie av tidligere amerikanske presidenter, ved Deluga, 1997). Kombinasjonen av narsissisme og karismatisk lederskap, vil selvsagt være nyttig i perioden som nykommer, for å skaffe seg en lederposisjon. Når man kommer over i ” tidsperioden der lederen er kjent og etablert i organisasjonen,” vil det etter en tid vise seg at narsissisme har en kostnad både for den narsissistiske lederen, for lederens underordnede og for organisasjonen. Kostnadene er dessverre størst for lederens underordnede. De fordelene den narsissistiske lederene har i starten av sin nye lederjobb, vil blekne etter hvert. Til og med den narsissistiske leders

karisma vil blekne etter hvert som lederens egosentriske, selvopptatte personlighet blir mer synlig for dem lederen samhandler med på jobben.

### **Emosjonell intelligens som forklaringsmåte**

Elementer av emosjonell intelligens, slik som empati, selvtillit og å kjenne seg selv, er hovedgrunnlaget for et visjonært og transformerende lederskap, ifølge Goleman, Boyatzis & McKee (2002). Det finnes mange definisjoner på emosjonell intelligens. Harms & Crede (2010) bruker følgende definisjon:

“the set of abilities (verbal and non-verbal) that enable a person to generate, recognize, express, understand, and evaluate their own and others` emotions in order to guide thinking and action that successfully cope with environmental demands and pressures”

Harms & Crede (2010) har gjort en meta-analytisk studie av sammenhengen mellom emosjonell intelligens, transformerende ledelse og transaksjonsledelse. De fant at emosjonell intelligens var positivt relatert til de forskjellige dimensjonene for transformerende lederskap og situasjonsbestemt belønning, mens det ikke var relatert til- eller var negativ relatert til laissez-faire (la det skure) lederskapsadferd. De konkluderte med at emosjonell intelligens kan bidra til et vellykket lederskap.

McKee et al.(2008) mener at de beste lederne bruker sin emosjonelle intelligens til å skape resonans med andre og de skaper omgivelser der medarbeiderne kan utmerke seg og overgå seg selv. Dette kan også andre ledere bli bedre på. De kan trene opp sine ferdigheter i emosjonell intelligens og dermed bli bedre til å bygge resonans med sine medarbeidere. Det handler mye om ens egen selvledelse.

Spurkeland skriver (2005) at dyktige ledere er følelsesmessig modne og de leder med emosjonell intelligens. De vet at følelsene som skapes i deres samarbeid med medarbeiderne, påvirker medarbeidernes arbeidslyst. Medarbeiderne merker raskt om lederen har en genuin og oppriktig interesse for dem, noe som blir særlig synlig når emosjonelle situasjoner oppstår. Blir lederen da nær, eller trekker lederen seg unna og blir emosjonelt feig?

Goleman (2002) mener at den viktigste, og mest fundamentale oppgaven til lederen er å påvirke følelsene til de som ledes på en positiv måte. Dette skjer når lederen skaper resonans,

som frigjør det beste i folk. Han skriver at den viktigste del av lederens oppgave er emosjonell, og derfor er emosjonell intelligens så viktig: Man må ha et intelligent forhold til sine følelser og også til hvilke følelser man indirekte skaper hos sine medarbeidere. Dessverre er det mange ledere som ikke har et intelligent forhold til dette, og noen vil til og med spre et forgiftet, toksisk klima, som virker direkte avkreftende og demotiverende. Dette vil virke meget negativt på medarbeidernes produksjonsvilje i disse organisasjonene, med nedsatt effektivitet som resultat. I organisasjoner der lederen klarer å inspirere til bevegelse fremover og klarer å skape positiv energi, engasjement og entusiasme og dermed holder folk motiverte, vil folk være med på å drive organisasjonen fremover. De beste lederne forstår hvor kraftfullt følelsene fungerer på arbeidsplassen. Medarbeiderne ser til lederen for å få støttende emosjonell kontakt, for å få empati. All ledelse dreier seg også om dette. Når ledere klarer å påvirke medarbeidernes følelser på en positiv måte, skaper de resonans med medarbeiderne. Når de påvirker medarbeidernes følelser på en negativ måte, skaper de dissonans, og underminerer det emosjonelle grunnlag for å få la medarbeiderne skinne.

Vi så at Kari Grande, med sitt lederskap, skapte en utrygg stemning der medarbeiderne observerte at enkelte av deres kolleger ble dårlig behandlet. Dette førte til misnøye og dårligere prestasjoner, med dårligere produksjon som resultat.

### **9.1.5 Hvilken rolle spiller lederens medarbeidere?**

Lederens underordnede medarbeidere spiller også en rolle i lederens påvirkningsprosesser på arbeidsplassen, uansett type lederskap som utøves. Medarbeiderne er ikke bare ”lemen som ledes til sjøen”, slik Washbush (1999) så billedlig formulerer det. Han skriver videre at dersom dysfunksjonelle aspekter av personligheten kan påvirke ledere, så kan selvsagt også medarbeideres personlighet virke inn. Det er særlig på to måter medarbeidere kan påvirke leder-medarbeider-dynamikk: Den første måten er gjennom personlighetstrekk hos medarbeiderne og den andre måten er gjennom synergieffekten av samhandlingen mellom leder og medarbeider. Medarbeidere er forskjellige, og foretrekker derfor forskjellig lederstil. Jeg tror at de medarbeiderne som kanskje påvirkes mest av transformasjonsledere og også påvirkes mest av den karismatiske lederens måte å lede på, er medarbeidere med sterke avhengighetsbehov, da de vil ha et større behov for å bli dirigert, slik vi så med Solveig i kasuistikken. Disse medarbeiderne vil lettere knytte seg sterkt til en leder som dekker disse behovene. Washbush (1999) skriver at en transformasjonsleder, som er omgitt av

medarbeidere med sterke avhengighetsbehov, kan få problemer med å få objektive, realistiske tilbakemeldinger fra dem, noe som selvsagt er uheldig.

Det er nyttig å skille mellom flere typer påvirkelige individer. Weierter (1997) skiller mellom underordnede som mangler et klart definert "selvkonsept," og underordnede som er enig i lederens verdier. Kellerman (2004) skiller mellom tilskuere, som tillater dårlig lederskap å skje (jf. Solveig), og medhjelpere, som gjerne deltar i de destruktive handlingene. Når vi kombinerer disse konseptene, finner vi to grupper underordnede: De som føyer seg og de som er medløpere. De som føyer seg, gjør det av frykt, mens de som er medløpere, deltar aktivt for å fremme den destruktive lederens agenda. (Higgins, 1997). Sårbarheten til de som føyer seg, er basert på udekkede behov, negative evalueringer av seg selv og psykologisk umodenhet, mens de som er medløpere, er ambisiøse, egoistiske, og deler den destruktive lederens syn på verden. I kasuistikken så vi ingen medløpere, men vi så at Solveig var en sårbar medarbeider, som føyet seg etter lederen.

Når en karismatisk person med narsissistisk skade får en stilling med mye makt, vil etter hvert mange underordnede av denne lederen begynne å projisere sine egne grandiose fantasier over på lederen, og plutselig blir alt surrealistisk, skriver Kets de Vries (2009). Dette betyr at lederens medarbeidere også er i en sårbar posisjon. Bevisst eller ubevisst, vil noen medarbeidere forvente at organisasjonens ledere er eksepsjonelt dyktige, utstyrt med nesten magisk makt. En slik makt så vi at Solveig også tilla Kari. Det er vanskelig for ledere å avvise disse positive projeksjonene fra sine underordnede, så i stedet kan lederen begynne å tro at vedkommende er så ufeilbarlig og mektig som medarbeiderne tror. Når dette skjer, kan det gå ut over lederens realitetstesting, dvs lederens kontakt med virkeligheten. Man kan lure på om Kari gikk gjennom en slik utvikling.

### **9.1.6 Kan det være positivt at en leder er narsissistisk?**

I kasuistikken så vi mange negative, narsissistiske trekk hos Kari Grande etter hvert. Dette kan man også se hos andre narsissistiske ledere. Man kan da begynne å lure på om det bare er negativt at en leder er narsissistisk. Eller kan narsissisme hos ledere også ha positive sider?

I følge Rosenthal & Pittinsky (2006), må alle mennesker litt narsissistiske for å overleve eller for å kreve å få dekket sine behov. Dette er i tråd med at narsissisme er en potensielt sunn prosess i normal utvikling. Men hva er sunn narsissisme? Problemet er at det ikke finnes en

felles, konsensusbasert definisjon på narsissisme, og det er heller ikke enighet om grenseoppganger mellom normal narsissisme og for mye narsissisme. Her er det altså rom for mye skjønn.

Rosenthal & Pittinsky (2006) mener at spørsmålet om det kan være positivt at en leder er narsissistisk, er vanskelig å svare på, fordi det er vanskelig å skille dette tema fra andre tilgrensende tema, slik som lederes motivasjon for makt og karismatisk ledelse. Rosenthal & Pittinsky stiller spørsmål ved om en narsissistisk leder i det hele tatt er i stand til å utføre et transformerende lederskap. Jeg mener at det i hvertfall ville være mye vanskeligere for en narsissistisk leder å være en transformasjonsleder. Bare det å klare å la være å handle ut fra selvopptatte motiver, men utelukkende være altruistisk, med medarbeidernes, organisasjonens og samfunnets interesser i høysetet, vil være en stor utfordring for en narsissist. En narsissist kan kanskje lykkes med å inspirere sine medarbeidere til yte topp innsats i en periode, men på sikt tror jeg medarbeiderne vil gjennomskue lederens motiver, og dersom lederens motiver er egoistiske, vil dette påvirke medarbeidernes motivasjon på en negativ måte.

Hvis den narsissistiske leders motiver er egoistiske, blir dette et ”pseudotransformerende lederskap”, ifølge Rosenthal & Pittinsky (2006). De mener at narsissistisk lederskap nok ikke er kompatibelt med transformerende lederskap, fordi et lederskap som er motivert av grandios egosentrisitet, kan ikke samtidig være motivert av en dynamisk fellesskapsorientert forbindelse mellom leder og medarbeidere. Rosenthal & Pittinsky (2006) argumenterer for at når det gjelder ”motivasjon for makt” og ”narsissistisk lederskap”, vil begge deler involvere aggressiv og utnyttende lederadferd. Men motivasjonen for denne adferden kan være forskjellig; en selvopptatt, ekspansiv jakt etter overlegenhet versus en søken etter makt for å ha positiv påvirkning på andre.

Rosenthal & Pittinsky (2006) antyder at en grunn til at teoretikere er uenige i om narsissisme kan være positivt eller ikke, er at de bruker forskjellige definisjoner på narsissisme.

Utfordringen blir å skille mellom begreper som grandiositet, selvtillit og selvfølelse (Hva er en ikke-narsissistisk, normal god selvtillit og trygghet på seg selv?). Det finnes ikke en vedtatt, gullstandard-definisjon av ”narsissisme”, og heller ikke av ”narsissistiske trekk”. Det samme kan innvendes om begrepet ”god selvtillit”. Begrepet ”narsissistisk personlighetsforstyrrelse”, der i mot, er definert og avgrenset i DSM-systemet, som vist tidligere i oppgaven. Fra nyttår (2013) forsvinner denne diagnosen fra listen over

personlighetsforstyrrelser i diagnosesystemet DSM. Den er tidligere blitt strøket fra listen i diagnosesystemet ICD-10.

Teoretikere, som skriver om positive sider ved narsissisme, bruker gjerne begreper som produktiv narsissisme, konstruktiv narsissisme og karismatisk narsissisme, for å nevne noen. Rosenthal & Pittinsky (2006) mener at produktive narsissister har perspektiv og evne til å se seg selv utenfra, og de kan le av sine irrasjonelle behov. En sans for humor hjelper dem til å opprettholde nok perspektiv og ydmykhet til å fortsette å lære. Rosenthal & Pittinsky beskriver konstruktive narsissister som selvsikre, tenksomme og realistiske, heller enn noen som er ustabile, reaktive og som driver med selvbedrag. Selv om de liker å bli beundret, har de en realistisk forståelse av sine evner og begrensninger.

Narsissister har tendens til å tre frem som ledere og ofte være på topp i tider med behov for endring, men de er ikke i stand til å opprettholde nødvendig stabilitet når endringen er gjort. Selv om noen narsissistiske ledere trives i kaos, kan de fremstå som om de ikke passer inn i roligere tider i følge Rosenthal & Pittinsky (2006).

Nevicka (2011) skriver at forskning viser at narsissister signifikant overvurderer sine prestasjoner og sitt lederskapspotensiale. Dette synes jeg er bekymringsfullt, siden vi også vet at narsissister gjerne søker seg til lederjobber.

### **9.1.7 Mislykkes den karismatiske leder fordi lederskapet er etisk utforsvarlig?**

Karismatisk ledelse kan være etisk forsvarlig eller uforsvarlig, avhengig av hvordan man bruker sin karisma. Forskere bruker forskjellige begreper når de beskriver dette. Men det jeg synes begrepene egentlig handler om, er hvor vidt lederskapet er etisk forsvarlig eller ikke. Vi kan klassifisere karismatisk lederskap som etisk forsvarlig eller uforsvarlig etter om de karismatiske ledernes fokus er på tilfredsstillelse av sine egne behov versus tilfredsstillelse av felleskapets behov.

Når en person følger sine verdier, kan verdiene påvirke personens holdninger, adferd og avgjørelser personen tar. Derfor er det viktig hvilke verdier en person har. Brown & Trevino (2009) definerer verdier som "desirable, trans-situational goals, varying in importance that



serve as guiding principles in people`s lives” . Man kan dele inn verdisyn langs to typer kontinuum: den ene verdidimensjonen er ”self-enhancement” versus ”self-transcendence”. Dette refererer til hvor vidt verdiene relateres til individuelle eller til kollektive interesser. Individorienterte verdier vektlegger makt, prestasjoner og suksess, mens fellesskapsorienterte verdier vektlegger altruisme og universalisme. Den andre verdidimensjonen er ”åpenhet for forandring” versus ”konservering”. Dette refererer til verdier som er orientert mot forandring, eksperimentering og fleksibilitet versus verdier som er orientert mot å opprettholde tradisjonen, møte krav, og søke konformitet.

”Verdibasert lederskap” refererer til en prosess der lederen kommuniserer et budskap om verdier, som skaper resonnans med de ansatte. Mer spesifikt, har dette begrepet, i følge Brown & Trevino (2009), blitt brukt til å beskrive både karismatiske og transformerende lederskapstiler. Slike ledere bruker verdier til å motivere sine medarbeidere til å oppnå eksepsjonelle prestasjoner. Når det gjelder den karismatiske lederstilen, er det særlig fellesskapsorienterte karismatiske ledere som har et slikt lederskap. Fellesskapsorienterte karismatiske ledere er motivert av altruisme og de påvirker sine medarbeidere ved å jobbe med å internalisere verdier, mens derimot selvsentrerte karismatiske ledere er mer egoistisk motivert, dvs motivert av sine egeninteresser, og deres påvirkning har sin rot i personlige identifikasjonsprosesser. Når det gjelder transformasjonsledelse, er det særlig idealisert påvirkning og inspirerende motivasjon som har vært assosiert med verdibasert påvirkning.

Hvor villige medarbeiderne er til å bli påvirket av sin karismatiske leder, har sammenheng med deres tillit til sin leder i følge Conger, Kanungo & Menon (2000). De legger frem en empirisk studie av medarbeideres tillit til sin leder, der det er tre kvaliteter hos lederen som særlig bidrar til å skape tillit hos medarbeiderne:

- Lederen identifiserer og uttrykker en visjon
- Lederen er selv et eksempel for sine medarbeidere, og er konsistent med egne verdier
- Lederen oppmuntre til samarbeid i gruppen og oppmuntre til aksept for gruppens mål.

I tillegg anbefaler Conger (2000) at den karismatiske lederen også bygger tillit gjennom å; bry seg om medarbeidernes behov, ta risiko, gi personlige ofre og ha en unkonvensjonell ekspertise. Jo høyere personlige kostnader og forsakelser den karismatiske lederen yter for å nå de felles målene, jo mer tillitsskapende vil lederen fremstå for sine medarbeidere.

Sunn fornuft vil tilsi at lederens medarbeidere etter hvert begynner å legge merke til at deres leders verdier kanskje ikke er kongruent med altruistiske verdier/organisasjonens verdier/fellesskapets verdier. Det kan altså være nyttig å vurdere det etiske ved det karismatiske lederskapet ved å se på i hvilken grad lederens mål og handlinger er egosentriske i motsetning til altruistiske. Dersom lederens verdier og mål er egosentriske, så vil dette trolig føre til at medarbeiderne blir mindre motivert til å stå på for å nå målene som lederen har satt. Dermed vil resultatene man oppnår etter hvert bli dårligere.

Conger & Kanungo (1998) deler karismatiske ledere inn i selvsentrerte karismatiske ledere ("personalized charismatic leaders") og fellesskapsorienterte karismatiske ledere ("socialized charismatic leaders").

### **Selvsentrerte karismatiske ledere ("personalized charismatic leaders").**

Flere teoretikere har skrevet om selvsentrerte karismatiske ledere (House & Howell 1992; Conger & Kanungo 1998; Furnham 2010), og de har beskrevet dette ganske likt. Her presenteres et kort sammendrag:

- Disse lederne har et stort personlig maktbehov og høy machiavellianisme. Slik ledere leder på en autoritær, eneveldig måte. De forsøker å hindre at andre stiller spørsmål ved deres avgjørelser. De bruker straff og belønning for å motivere folk. Medarbeiderne utnyttes for at lederen skal nå sine mål.
- Disse lederne har lav selvtilitt og legger krefter i å nå mål om selvhevdelse
- Disse lederne forfekter mål som er fordelaktige for dem selv; de prioriterer egen nytte foran fremfor andres interesser, og kan gjøre dette til stor kostnad for andre mennesker. Dette personlige maktbehovet er det motsatte av å etterstrebe andres vel.
- Disse lederne foretrekker å fremme avhengighet og blind lydighet blant medarbeiderne, fremfor uavhengig tenkning Ved selvsentrert karismatisk ledelse, har

medarbeiderne som er tilhenger av lederen, mindre tendens til å ha en integrert følelse av sitt selv, så de blir dermed tiltrukket av ledere med makt. Disse avhengige medarbeiderne idealiserer og romantiserer lederen sin, adlyder blindt og blir avhengig av lederen.

- Disse lederne tar ikke hensyn til etablerte, legitime kanaler for autoritet, og de tar heller ikke hensyn til andres følelser og rettigheter. Samtidig krever de blind lydighet og avhengighet av sine medarbeidere.
- Oppsummert: Disse lederne er meget narsissistiske.

### **Fellesskapsorienterte karismatiske ledere ("socialized charismatic leaders")**

Flere teoretikere har skrevet om fellesskapsorienterte karismatiske ledere (House & Howell 1992, Conger & Kanungo 1998, Furnham 2010), og de har beskrevet dette ganske likt. Her har jeg laget et sammendrag:

- Det overbyggende motivet til disse lederne er altruistisk intensjon, i motsetning til egoistisk intensjon hos de selvsentrerte karismatiske lederne.
- Fellesskapsorienterte karismatiske ledere har et stort maktbehov, men dette er balansert av en demokratisk lederstil, en indre kontroll, høy selvtilit og lav machiavellianisme. Disse lederne vil bruke makt, ikke som en måte å dominere andre på, men som en måte å bemyndige sine medarbeidere.
- Lederen bestreber seg på å ha en altruistisk intensjon, og de drives av motiver om fellesskapets vinning. De bruker sin makt til å jobbe for å oppnå altruistiske verdier for fellesskapet. Lederen vektlegger de kollektive interessene til medarbeiderne. Lederen leder andre på en egalitær måte ved å ta sikte på sosial likhet. De gir uttrykk for visjoner som tjener de kollektive interesser. De leder på en egalitær måte, det vil si at de tar sikte på sosial likhet med sin lederstil. De har ikke som mål å styrke eget selvilde
- Lederen jobber gjennom legitime, etablerte kanaler for autoritet for å nå sine mål.

- Lederen anvender bemyndigende i stedet for kontrollerende strategier for å påvirke medarbeiderne. Lederen adresserer medarbeidernes behov, viser omsorg for dem, og motiverer medarbeidere til å klare å gjøre ting selv. De leder på en ikke-selvhevdende måte, og de jobber aktivt med styrke og utvikle sine medarbeidere. Disse lederne bruker sin personlige ekspertise og selvdisiplin primært til å transformere medarbeidernes overbevisning og verdier til å bli konsistente med visjonen, i stedet for å lokke frem medarbeidernes synlig føyelege adferd. Å bruke strategier til å sette medarbeiderne i stand til å gjøre jobben sin, ved å gi dem mer autonomi slik at de kan lede seg selv, er moralsk holdbart fordi man oppnår to ønskelige mål: For det første, internaliserer medarbeiderne overbevisninger og verdier innbakt i visjonen som er formulert av lederen. For det andre, vil medarbeiderne føle seg mer bemyndiget, noe som styrker deres tro på egen effektivitet. Som et resultat av dette, vil de føle seg mer kompetente til å løse oppgaver som er nødvendig for å realisere visjonen.
- Lederen bestreber seg på å dyrke dyder og avstå fra laster for å bygge opp sin indre styrke. En slik leder vil vise en moralsk ønskelig form for altruisme ved å dekke andre sine behov, også på bekostning av egne behov. Denne lederen utvikler selvdisiplin for å tåle den personlige kostnad eller risiko ved å være til nytte for andre. Slike lederes handlinger retter seg alltid etter kriteriet ”å være til nytte for andre”, også når det er til ulempe for dem selv. Motivert av vinning for samfunnet, vil disse lederne tendere mot anstrengelser som primært er fordelaktige for andre mennesker, og som derfor reflekterer sann altruisme.

### **Konstruktive og reaktive narsissistiske lederes bruk av karisma**

Kets de Vries (2004) deler narsissistiske ledere inn i de to gruppene; konstruktive narsissistiske ledere og reaktive narsissistiske ledere. De konstruktive narsissistiske lederne bruker selvsagt sin karisma på en etisk forsvarlig måte, mens de reaktive narsissistiske lederne bruker sin karisma på en etisk uforsvarlig måte.

Fellesskapsorientert karismatisk lederskap har fellestrekk med produktive narsissistiske lederes lederskap (Rosenthal & Pittinsky 2006). Begge typene inkluderer dynamiske relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og har å gjøre med ledere med stor emosjonell appell, med store visjoner for løsning av presserende problemer. Produktive narsissister er gode kandidater som fellesskapsorienterte karismatiske ledere og vice versa.

## **Konstruktive narsissistiske ledere**

Kets de Vries (2004) mener at konstruktive narsissistiske ledere også jager etter storhet, men ikke bare etter personlig makt, slik de mindre konstruktive gjør. Konstruktive narsissistiske ledere har en visjon om en bedre organisasjon, og ønsker å realisere denne visjonen med hjelp av andre. De søker råd hos andre, men tar ansvaret for de endelige avgjørelser selv. I lederroller, kan konstruktive narsissister ofte fremstå veldig positivt. Som transformerende ledere, og som rollemodeller, kan de inspirere andre, ikke bare til å bli bedre på det de gjør, men til å forandre helt hva de gjør.

## **Reaktive narsissistiske ledere**

Typisk nok, ifølge Kets de Vries (2004), blir reaktive narsissistiske ledere fiksert på spørsmål om makt, status, prestisje og overlegenhet. For dem er livet et null-sum-spill med vinnere og tapere. Reaktive narsissistiske ledere er ikke beredt til å dele makt med andre. Tvert imot, som ledere, omgir de seg med nikkedukker (slik Kari trakk til seg Solveig). De vil ikke tolerere uenighet, og håndterer kritikk dårlig (vi så at Kari ikke tålte å bli kritisert av Mona). De søker sjelden råd hos kolleger, men foretrekker å ta avgjørelser på egen hånd (dette så vi hos Kari). Når de søker råd hos andre, er dette ofte bare et rituale. De bruker andre som et ”gresk kor,” og forventer at medarbeiderne er enig i det de foreslår (vi så at Kari ønsket at hennes medarbeidere skulle opptre som et positivt innstilt publikum som applauderte henne). Reaktive narsissistiske ledere lærer lite av motgang og nederlag. Når de opplever motgang, mangler de evnen til å se sin egen rolle i dette, og evnen til å ta personlig ansvar, men søker i stedet å finne en syndebykk blant andre i organisasjonen, som så får skylden for motgangen. Selv når ting går bra, kan de være ondskapsfulle og verbalt uforskammet overfor sine underordnede. De er tilbøyelig til følelsesutbrudd av sinne når ting ikke går som de ønsker. De oppfatter at de blir utsatt for personlig angrep, selv når dette ikke er intendert, og de kan eksplodere når medarbeidere gjør opprør mot lederens fordreide syn på verden. Slike raserianfall kan være en gjentakelse av adferd fra barndommen, og har sitt utspring i tidligere følelser av hjelpsløshet og fornedrelse. Gitt makten slike ledere har, vil effekten dette raseriet får på deres nærmeste omgivelser, være ødeleggende. Raserianfall inngir frykt hos medarbeiderne, noe som kan føre til at de også kan regrediere til mer ”barnslig” adferd.

I følge Furnham (2010), er handlemåten til narsissistiske ledere vesentlig motivert av deres sykelig selvopptatte behov og overbevisninger, som fortrenger behovene og interessene til

organisasjonene som de leder. Med ”sykelig selvopptatte behov og overbevisninger”, menes mange av de gjennomgripende mønstrene i den narsissistiske personlighet – grandios opplevelse av egen viktighet, opptatthet av fantasier om ubegrenset suksess og makt, overdrevent behov for beundring, kravstorhet, mangel på empati, opplevelse av underlegenhet og overfølsomhet. Denne definisjonen er følsom for sammenhengen der lederskapet skjer, og tar i betraktning lederens psykologiske motivasjon. Ikke-narsissister kan, i følge denne definisjonen, også lede på en narsissistisk måte, mens narsissister også er i stand til å lede på en ikke-narsissistisk måte.

Deres grandiose drømmer om makt og suksess, fører til at narsissister ignorerer det ytre miljøet og har dårlig vurderingsevne (Padilla, 2007), og deres store visjon er vanskelig å implementere.

Narsissister er selvopptatte og egoistiske, men for at en leder skal lykkes, må lederen klare å motivere sine medarbeidere til å gjøre en god jobb. Hvis lederen skal klare å motivere sine medarbeidere til å gjøre en ekstra innsats til gode for organisasjonen, vil jeg tro at det ikke er så gunstig om lederen selv ikke ønsker å gjøre en slik innsats, når den ikke er til direkte nytte for lederen selv. Van Knippenberg & van Knippenberg (2005) har vist i et laboratorieeksperiment at det virket positivt på gruppemedlemmenes oppfatning av lederen og positivt på gruppemedlemmenes oppfatning av lederens karisma, at lederen fokuserte på gruppens felles interesser og at lederen til og med ofret seg for gruppen. Vi har også informasjon fra van Knippenberg & van Knippenberg (2005) om at transformerende og karismatisk lederskap fører til større opplevelse av felles identitet og felles misjon, høyere ledereffektivitet, større forpliktelse og motivasjon, mer villighet til å gjøre ”personlige ofre” og økt prestasjon.

### **9.1.8 Møtepunktet mellom karismatisk ledelse og narsissisme**

Deluga (1997) mener, om sammenhengen mellom narsissisme og karismatisk ledelse, at narsissistisk autoritet, eksibisjonisme og overlegenhet kan løpe parallelt med det unike lederskap, den spesielle utstråling, og den anseelse og fremstående posisjon som er assosiert med karismatiske ledere. På samme måte, vil narsissistisk kravstorhet, tendens til å utnytte andre, selvopptatthet og forfengelighet, speile den karismatiske lederens referansemakt, gode overtalende evner, effektivitet og særegne fremtoning. Derfor virker det fornuftig at narsissisme kan predikere karismatisk lederskap. Karismatiske ledere formulerer og

kommuniserer en spennende visjon for hva man kan oppnå. Som en konsekvens, vil motiverte medarbeidere arbeide mer effektivt enn forventet og oppnå imponerende resultater.

Personlighetstrekk er sannsynlige prediktorer for karismatisk lederskap. For eksempel, vil personer med narsissistisk personlighet vise at de har stor tro på seg selv, de har evnen til å påvirke andre og de ser på seg selv som en spesiell person, noe som hjelper dem å lage en personlig aura rundt seg, som er essensiell for karismatisk lederskap.

Når det gjelder narsissistisk lederskap og karismatisk lederskap, kan begge innebære å bruke sjarm og utstråling for å få med seg lojale medarbeidere. Slik adferd kan karakteriseres som karismatisk lederskap dersom atferden innebærer en genuin, dynamisk relasjon mellom leder og tilhengere. Men dersom medarbeiderne bare fungerer som et beundrende publikum, som lederen bruker til å styrke sitt selvilde, slik vi så tendens til hos Kari Grande, kan det defineres som narsissistisk lederskap.

Rosenthal & Pittinsky (2006) mener at narsissisme er en av mange karakteristika ved selvsentrerte karismatiske ledere, og at narsissistiske ledere er tilbøyelig til å forsømme seg med selvsentrert lederskapsadferd. I motsetning til narsissistiske ledere, behøver ikke nødvendigvis selvsentrerte karismatiske ledere begynne med egoistiske behov, men de vil heller internalisere egosentriske og selvopptatte ønsker, som en reaksjon på sine medarbeideres idealisering og entusiastiske støtte. Enten dette reflekterer en genuin forskjell mellom de to typer lederskap (selvsentrerte karismatiske ledere versus narsissistiske ledere), eller om det bare er en spenning mellom en lederorientert trekkbasert teori og en dynamisk, relasjonell teori, er et empirisk spørsmål. Er det ledere som har samme driv, metoder og resultat, men som er forskjellige ved at noen motiveres til handling pga sine egosentriske personlighetstrekk (i.e. narsissistiske ledere), mens andre motiveres av situasjonsfaktorer til å bli egosentriske (i.e. selvsentrerte karismatiske ledere)?

Conger & Kanungo (1998) mener at karismatiske ledere kan være tilbøyelige til ekstrem narsissisme, noe som fører til at de arbeider for høyst egennyttige, egoistiske og grandiose mål. Som resultat av dette, kan lederens adferd bli overdrevet, miste kontakt med virkeligheten, eller bli et redskap for ren personlig vinning. Til gjengjeld, kan ekstrem narsissisme skade lederen, medarbeiderne og organisasjonen. Innbilskhet og et sterkt behov for å være i sentrum for oppmerksomheten, kan føre til at karismatiske ledere ignorerer andres synspunkter, og lar være å utvikle lederegenskaper hos medarbeiderne.

Furnham (2010) mener at både narsissistisk lederskap og motivasjon for makt, kan involvere aggressiv og utnyttende lederadferd. Men motivasjonen for denne adferden er lettere å skille ut – som selvopptatt, søken etter overlegenhet, versus et ønske om makt for å ha en positiv innvirkning på andre. Slik adferd kan karakteriseres som karismatisk lederskap, dersom adferden innebærer en genuin dynamisk relasjon mellom leder og positive medarbeidere. Men dersom medarbeiderne bare fungerer som et publikum, hvor gjennom disses beundring, lederen styrker sitt selvilde, vil det defineres som et narsissistisk lederskap. Forskning i bruk av det psykologiske utredningsverktøyet NPI, dvs Narcissistic Personality Inventory og politisk lederskap, har vist en konsistent og stor sammenheng mellom disse (Deluga, 1997).

Selvsentrerte karismatiske ledere har flere likhetstrekk med ledere som leder narsissistisk enn det fellesskapsorienterte karismatiske ledere har, særlig når det gjelder det moralsk forsvarlige ved narsissistisk ledelse. Ledernes medarbeidere vil også lettere identifisere seg med egosentriske karismatiske ledes personlige attributter, i følge Rosenthal & Pittinsky (2006), mens medarbeiderne lettere identifiserer seg med de verdier og ideer som fellesskapsorienterte karismatiske ledere representerer.



## 10 Avslutning

Vi har sett i denne oppgaven at karismatiske ledere kan ha mange skyggesider, som man bør være klar over. Vi har sett at transformasjonsledelse, der i mot, i utgangspunktet bare er positivt. Men man må ikke være blind for at også transformasjonsledere kan utvikle seg mer destruktivt over tid, for eksempel pga sin personlighet eller fordi presset man blir utsatt for som leder, blir for belastende. Trolig er ingen ledere rene transformasjonsledere, jeg tror nok at også transformasjonsledere gjøre noe transaksjonsledelse.

Vi har sett at karismatisk ledelse kan være en del av transformasjonsledelse. Karismatiske ledere kan skape inspirerende visjoner, de kan fremme nye, inspirerende mål og tegne opp nye veier til målene. Karismatiske ledere kan dessuten inspirere andre gjennom retorikk, et overstrømmende kroppspråk og et særegent ytre eller fremtreden. Som konsekvens av dette, kan karismatiske ledere ha en ekstraordinær mulighet til å påvirke sine medarbeidere. Hundrevis av empiriske studier viser at karismatiske ledere inspirerer sine medarbeidere til å gjøre en til dels mye bedre jobb enn de mindre karismatiske lederne trolig vil klare, og de karismatiske lederne fremmer engasjement og tilfredshet blant medarbeiderne sine.

Dette er selvsagt veldig bra. Men man kan spørre seg om til hvilken pris de karismatiske lederne oppnår dette. Jeg synes det er bekymringsfullt hvordan noen karismatiske ledere får sine medarbeidere til å slutte å tenke selvstendig, men i stedet godtar alt. Manglende kritisk tenkning er skummelt fordi man ikke kan være sikker på at lederens mål med sin ledelse er i tråd med etiske normer, til alles beste eller om målsetingen er egosentrisk.

Kasuistikken Kari Grande synliggjorde at feilansettelser av ledere kan gi svært negative virkninger på lederens medarbeidere og deres arbeidsmiljø, og på organisasjonens resultater på sikt. Kasuistikken viste at det er meget uheldig med en ukritisk omfavnelse av karismatiske ledertyper, uten å gjøre et grundigere arbeid under jobbintervjuet, og ikke minst en grundigere sjekking av referanser med innhenting av flere, mer relevante referanser. Hvis Ståle Ørnefjell hadde gjort dette, ville han kanskje unngått denne feilansettelsen. Dersom han hadde hatt mer kliniske kunnskaper og erfaring i psykiatri, ville han kanskje unngått å ansette Kari Grande, eller kanskje han raskere hadde forstått at dette ble en feilansettelse.

Når man skjønner at lederen fungerer destruktivt pga sin narsissistiske personlighetsproblematikk, er det grunn til å tro at det er lite sannsynlig at lederen vil være

villig til å prøve å endre sin lederstil. Og til og med dersom lederen er villig til å prøve å endre sin lederstil, mener jeg at det er lite sannsynlig at vedkommende vil lykkes med dette i tilfredsstillende grad uten å jobbe meget systematisk med det over (mange) år, da det er svært vanskelig for en voksen person å endre sin narsissistiske personlighet.

Siden endring av narsissistisk personlighet er såpass vanskelig, bør man i stedet vurdere å flytte lederen over i en annen type stilling hvor personen gjør mindre skade på andre ansatte og på virksomheten, men der vedkommende får utfolde sine mer konstruktive sider. Men dersom destruktiviteten til lederen er stor nok, kan det også være grunn til å vurdere å gå til oppsigelse. I kasuistikken med Kari Grande mener jeg det vil være viktig å få henne raskt ut av lederstillingen, før hun får utrettet mye skade.

Kasuistikken har vist hvordan mye narsissisme, hos en ellers karismatisk leder, kan virke ødeleggende på medarbeiderne, arbeidsmiljøet og organisasjonen som helhet. Det kan se ut til at narsissisme er negativt hos en leder. Men narsissistiske trekk vil nok virke mindre skadelig dersom lederen i tillegg også har andre sider, som ydmykhet, fleksibilitet, humor og ikke minst evnen til å ta andres perspektiv og evnen til å ha empati med andre. Det vil også være viktig at lederen kjenner seg selv, og sine mer negative, narsissistiske trekk godt, slik at vedkommende kan kontrollere sine narsissistiske impulser, og være en konstruktiv eller produktiv narsissist.

Etter å ha gått dypere inn i dette temaet, mener jeg at det er vanskelig å trekke noen skråsikre slutninger når det gjelder effekten av narsissisme på et lederskap. Hele området blir på et vis ganske diffust. En grunn til det, er at narsissisme er et diffust begrep, uten felles konsensus for hva begrepet egentlig inneholder. For å gjøre dette begrepet enda vanskeligere å håndtere, beskrives det også mer grader av narsissisme, for eksempel ”sunn narsissisme” eller ”litt narsissisme”, uten at dette heller er klart definert, og eventuelt uten at det er en felles konsensus om hva inneholdet i disse begrepene er. Når alt er så diffust, åpner det for mye synsing, og få bastante konklusjoner. Samtidig er narsissisme, som vi har sett, et begrep som beveger seg langs et kontinuum fra det sunne, til det svært patologiske.

Jeg tror det er nødvendig å ha noen narsissistiske personlighetstrekk for å i det hele tatt vurdere å ta en jobb som leder, og også for å klare å utføre jobben med nok autoritet. Dermed tror jeg at narsissisme eller ikke narsissisme blir en for grov inndeling i denne vurderingen. Det å ha noen narsissistiske trekk, gir lederen et fundament for å kunne overbevise andre. Når

lederen er overbevist om at vedkommende har rett i sin sak eller har en spesiell misjon, kan dette, i hvertfall i starten, inspirere til lojalitet og gruppeidentifikasjon i lederens gruppe og gi lederens medarbeidere noe å identifisere seg med og inspireres av. Men det man gjerne kan spørre seg, er hvor mye narsissisme som er for mye narsissisme. Jeg mener absolutt at man raskt kan nå et punkt der det vipper over. Det blir selvsagt negativt når ledere blir opptatt av dekke sine egne behov, på bekostning av sine medarbeidere, og på bekostning av organisasjonen de leder. For at en narsissisk leder skal lykkes, må lederens narsissisme holdes i tømme ved å kjenne seg selv og ved å ha tøylende bremsen i organisasjonen. Da kan produktive narsissister, eventuelt med drahjelp av karisma, lykkes godt som ledere.

Det er viktig at de som ansetter ledere, oppfatter om den karismatiske søkeren har sunne eller uttalte, patologiske narsissistiske trekk. For å klare å gjenkjenne disse trekkene og grader av narsissisme, er det meget nyttig å ha kunnskaper om narsissisme hos ledere, noe jeg håper denne oppgaven har bidratt til å gi.

# Litteraturliste

American Psychiatric Association (2000) "Diagnostic and statistical manual of mental disorders, fourth edition, text revision." Washington, DC: American Psychiatric Association.

Behary, W.T. (2008) "Disarming the narcissist: surviving and thriving with the self-absorbed." New Harbinger Publications, Inc. Oakland.

Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004) "Personality and transformational and transactional leadership – a meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 89: 901-910.

Brown, M.E. & Trevino, L.K.(2009) "Leader-follower values congruence: are socialized charismatic leaders better able to achieve it?" *Journal of Applied Psychology*, 94: 478-490.

Campbell, W.K. & Campbell, S.M. (2009) "On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: a contextual reinforcement model and examination of leadership." *Self and Identity*, 8: 214-232.

Campbell, W.K., Miller, J.D. (Eds.)(2011) "The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder. Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments." New Jersey: John Wiley & Sons.

Clements, C., Washbush, J.B. (1999) "The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics." *Journal of Workplace Learning*, 1: 170-176.

Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T. (2000) "Charismatic leadership and follower effects." *Journal of Organizational Behavior* 21: 747-767.

Conger, J., A., Kanungo, R., N. (1998) "Charismatic leadership in organizations". Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1992) "Perceived behavioural attributes of charismatic leadership." *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24: 86-102.

- Deluga, R.J. (1997) "Relationship among american presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance." *Leadership Quarterly*. 8: 49-65.
- Dubrin, A.J. (2012) "Narcissism in the workplace – research, opinion and practice." *New horizons in management*, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., Skogstad, A. (2007a) "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual modell". *The Leadership Quarterly*, 18:207-216.
- Einarsen, S, Tangedal, M., Skogstad, A. et al (2007b) "Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv." Bergen Bullying Research Group. Bergen: Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- Furnham, A.(2010) "The elephant in the boardroom. The causes of leadership derailment." Palgrave Macmillan. Hampshire. Great Britain.
- Goleman, D., Boyatzis, R. , McKee, A. (2002) "Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence." Boston: Harvard Business School Press.
- Harms, P.D., Crede, M. (2010) "Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17: 5-17.
- Higgins, E.T. (1997) "Beyond pleasure and pain." *American Psychologist*, 52: 1280-1300.
- Hole, J.T. (2011) "Et portrett av 3 karismatiske norske helseledere – Trenger vi flere av dem for å møte morgendagens utfordringer i helsesektoren....?" Masteroppgave i Erfaringsbasert masterstudium i helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo.
- House, R.J. & Howell, J. M. (1992). "Personality and charismatic leadership." *Leadership Quarterly*, 3: 81-108.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Kosalka, T. (2009) "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm." *The Leadership Quarterly*, 20: 855-875
- Judge, T.A., LePine, J.A., Rich, B.L. (2006) "Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance." *Journal of Applied Psychology*, 91: 762-776.

- Karterud, S., Wilberg, T., Urnes, Ø. (2010) "Personlighetspsykiatri". Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kellerman, B. (2004) "Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters." Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kernberg, O.F. (1998) "Ideology, conflict and leadership in groups and organizations." Yale University Press, New Haven & London.
- Kets de Vries, M.F.R. (1988) "Prisoners of Leadership". Human Relations. 41:261-280.
- Kets de Vries, M.F.R. (2004) "Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics". European Management Journal, 22: 183-200.
- Kets de Vries, M.F.R. (2009) "Reflections on character and leadership". John Wiley & Sons Ltd. Chichester, West Sussex, England.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1985) "Narcissism and leadership: an object relations perspective." Human Relations. 38: 583-601.
- Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1996) "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes." Journal of Applied Psychology, 81: 36-51.
- McKee A., Boyatzis R., Johnston F. (2008) "Becoming a resonant leader". Harvard Business press.
- Nevicka, B., De Hoogh, A.H.B., Van Vianen, A.E.M. et al. (2011) "All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance." The Leadership Quarterly 22: 910-925.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., et al. (2011) "Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels." Work, 39: 267-281.
- O'Connor, J., Mumford, M.D., Clifton, T.C., Gessner, T.L., Connelly, M.S. (1995) "Charismatic leaders and destructiveness. An historiometric study." Leadership Quarterly, 6: 529-555.

- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R.B. (2007). "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments". *The Leadership Quarterly*, 18: 176-194.
- Pincus, A.L., Roche, M.J. Kapittel 4: "Narcissistic grandiosity and narcissistic vulnerability." Campbell, W.K., Miller, J.D. (Eds.) (2011) "The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder. Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments." New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ronningstad, E. Kapittel 5: "Psychoanalytic theories on narcissism and narcissistic personality." Campbell, W.K., Miller, J.D. (Eds.) (2011) "The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder. Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments." New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rosenthal, S.A. & Pittinsky, T.L. (2006) "Narcissistic leadership". *Leadership Quarterly*, 17: 617-633.
- Sankowsky, D. (1995). "The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power." *Organizational Dynamics*, 23: 57-71. Conger, J.A., Kanungo, R.N. (Eds.) (1998) "Charismatic leadership in organizations". Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S., Hetland, H. (2007) "The destructiveness of laissez-faire leadership behavior." *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 80-92.
- Spurkeland J. (2005) "Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling." Oslo: Universitetsforlaget.
- Strange, J.M., Mumford, M.D. (2002) "The origins of vision of charismatic versus ideological leadership." *The Leadership Quarterly*, 13: 33-377.
- Torgersen, S. (2000) "Personlighet og personlighetsforstyrrelser". Oslo: Gyldendal Akademisk.

Van Knippenberg, B, van Knippenberg, D. (2005) "Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality." *Journal of Applied Psychology*, 90: 25-37.

Weierter , S.J.M. (1997) "Who wants to play "Follow the leader?" A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics." *Leadership Quarterly*, 8: 171-193.

World Health Organization (1992) "The ICD-100 Classification of Mental and Behavioral Disorders. Clinical Descriptions and diagnostic guidelines."Oversatt til Norsk: "ICD-10 Psykiske lidelser og atferdsforstyrrelser. Kliniske beskrivelser og diagnostiske retningslinjer". Oslo: Universitetsforlaget 1999.